全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

CHEERS
湛庐

FIND YOUR WHY

如何启动黄金圈思维

管理大师**斯涅克**教你有效激发内在动机

[英]
西蒙·斯涅克
（Simon Sinek）
戴维·米德
（David Mead）
彼得·多克尔
（Peter Docker）
著
石雨晴
译

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

前言

启动黄金圈思维

西蒙·斯涅克

满足是一项权利而非特权。每一个人都有权利从自己的工作中获得满足，一觉醒来干劲儿满满地去工作，在外工作时感到安心，回家时觉得自己这一天为比个人私利更伟大的事业奉献过。满足感的产生不是抽奖碰运气，也不是预留给少数幸运儿的特权，不是只有他们才有权说“我爱我所做的”。

领导者也有责任为员工创造这样一种工作环境，让他们身处其中，觉得自己是在为一项比个人私利更伟大的事业而奋斗。作为员工，如果你所在的公司让你在每一天的开始和结束都感觉毫无干劲，那么，你必须把自己变成你所希望的领导者。公司中的每个人都至少有一个同事或客户，我们会影响他们在与我们一同工作时的体验。你所要做的不是专注于自己面前的阻碍，而是要采取行动，而且行动中的每一步都要对自己身边的每个人产生持续且积极的影响。

为什么的理念源自我过往的痛苦经历，是一种深刻的个人体验。这一理念的发现是在我对工作丧失了所有激情的那段时间。当时，也有人给过我一些建议，比如“做你喜欢的事”“找到你最大的快乐所在”“要有热情”，但这些建议对我而言毫无帮助。这些建议都是正确的，但却完全无法付诸行动。从理论上来说，我认同所有这些建议，但我仍然很迷茫，不知道该如何改变自己。我不知道下个周一能有什么改变。这就是**为什么**会是我人生中如此强大的一股力量的原因，过去是，现在是，未来也一直会是。找到我的**为什么**不仅重新点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

燃了我对工作的热情，还让我拥有了鉴别的能力，得以做出更好的决定。它给了我一个崭新的视角，让我看见不一样的世界。

我想要激励人们去做能激励他们自己的事情，从而每个人都可以为改变这个世界做出贡献，为此，我开始通过这个视角推广**为什么**和黄金圈（Golden Circle）思维的理念。有人听进去了，事实上，不仅仅是听进去了，他们还和我一起宣讲这些理念，分享这一愿景。我们的运动由此诞生。

我在2009年的TED演讲让更多人知道了这个理念，我的第一本书《从“为什么”开始》（*Start with Why*）则是从远比演讲更深入的角度阐述了**为什么**这一理念。无论是企业还是个人，知道自己的**为什么**都能让你获得更大、更持久的成功，让你从员工或客户那里收获更多的信任和忠诚，并且让你比竞争对手更有远见、更具创新精神。这就是我所构想的世界，它就像一个拼图游戏，**为什么**和黄金圈思维就是推动建立这个世界不可或缺的一块拼图。现在，难题来了。

尽管我能够论证**为什么**的存在和它强大的影响力，尽管我可以帮到一些想要找到自己**为什么**的个人和公司，但若想影响更多的人，我个人所能覆盖或帮助的人数还远远不够。因此，我的团队成立了。他们改进了我的流程，也开始帮助他人，甚至研发了线上课程，以帮助大家找到自己的**为什么**。但即便如此，还是不够。

这就是本书存在的原因。如果说《从“为什么”开始》解释了**为什么**，《如何启动黄金圈思维》就是一本分步指南，告诉人们到底该怎么做才能找到**为什么**。正如《从“为什么”开始》所阐述的，尽管我可能对这个理念了如指掌，但却不知道该如何大规模地激活他人心中的**为什么**。而这恰是我需要戴维·米德和彼得·多克尔的原因。

戴维·米德和彼得·多克尔之所以与我同行，是因为他们也被我所构想的世界启发，一起实现我的愿景，我们的愿景、我也许已经掌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

握了帮一个人找到自己**为什么**的方法，但戴维和彼得所掌握的是帮助一群人，比如60个人，找到他们**为什么**的方法。

戴维知道如何让我们的工作发挥作用，产生效果。戴维在多年前听过我的一场演讲后受到激励，他开始撰写书籍，开展培训，以便帮助他当时所在公司的同事们。当时，他没有寻求包括我在内的任何人的帮助。当我得知他所做的事情时，他对我的理念的深刻理解以及付诸实践的能力震撼了我。

彼得曾在英国皇家空军服役，退役后想要在私企工作。他无意中看了我的书，然后找到了我，他原本只是想告诉我他从中受到了多么大的激励。他将我的理念与当时从事的工作结合起来，赋予了其更大的影响力。就在那次见面后不久，他开始帮忙指导我的团队成员。他的指导十分有效，我们开始借助他的许多理念来打造我们的公司，发展我们的理念。

最终，他们都加入了我的团队，彼此之间也结下了深厚的友谊。他们共同研究并改进了我的理念。因此，当我开始撰写本书时，我向戴维和彼得寻求帮助。这两个家伙有你可以通向**为什么**的“方法”。令我十分开心的是，我们的事业让他们得以将自己的专业知识和技术分享给更多的人。

本书的撰写耗时多年。彼得和戴维曾赴世界各地演讲，宣传**为什么**，并与世界各地的个人及企业密切合作，帮助他们理解、发现并使用这些理念。因此，他们知道人们在寻找**为什么**的过程中会遇到什么问题和阻碍，从而不断改进方法，让我们能更好地通向最终的愿景。现在，就是你该加入的时候了。

如果要从根本上改变商界的运作方式，如果要帮助企业创造以信任和合作为常态而非特例的文化，如果要建立我们所构想的那个世界，我们就需要帮助，很多的帮助。尽管我们的团队已经取得初步进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

展，但只靠我们无法带来那种必要的改变，那种改变需要一大群人的共同努力。

写作本书的目的是为人们提供一本实用指南，一本完整的独立手册，任何人都能利用它找到并清楚阐述自己的**为什么**。设计本书时，我们在书的页边预留了许多空白，方便你边看边做笔记。你可以在空白处做笔记，可以折起书角，可以用笔标出你认为重要的内容。千万不要舍不得下笔。

《如何启动黄金圈思维》像是一段旅程。尽管书中可能提供了找到**为什么**的所有步骤，但要真正发现它，离不开你的努力和耐心。记住，本书是你的向导，跟着它，一步一步学习重要的理念。

当然，要将这些理念化为己用，根据自己的情况进行调整是必不可少的。如果你发现了其他对你更有用的做法，去做，别犹豫！

这个过程就像一场赛跑，而本书就是比赛开始时的发令枪。枪声响起时，你会带着满满的兴奋与能量出发。但真正能激励你的，真正能让你找到自己能力所在的，是你在这场赛跑中所能学到的经验与教训。你需要记住的最重要的一课是，你的目标不是让自己冲过终点线这么简单，而是看看自己能够激励多少人与你一起奔向终点。

本书中专门有一部分内容叫“帮助自己”，但没有“帮助他人”。“帮助他人”是我们正在为之共同努力的目标，我们都是帮助他人这个领域的先驱者、开拓者。对于所有想要了解自己**为什么**的人，对于所有想要让自己的公司从**为什么**开始的人，对于所有想要帮助他人找到**为什么**的人，欢迎你们。

在我们所构想的这个世界中，大多数人都会在想要工作的热情中醒来，能安心地在外工作，能带着工作的满足感踏上回家的路。而对于所有想要帮忙构建这样一个世界的人，欢迎你们。当更多的人举起

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

手来，说出“我加入”时，我们所构想的这个世界就更有可能成为现实。

你，加入吗？



扫码获取湛庐阅读APP，
搜索“斯涅克”，
获取更多精彩内容。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

目 录

前言
启动黄金圈思维

引言
为什么要找到**为什么**

第1章
从**为什么**开始入门指南

第2章
找到你的**为什么**

第3章
找到**为什么**的个人指南

第4章
找到**为什么**的团队指南第1部分

第5章
找到**为什么**的团队指南第2部分

第6章
说出你的**怎么做**

第7章
践行你的主张：按你相信的付诸行动

附录1
工作坊中的常见问题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

附录2
找到个人**为什么**的伙伴小贴士

附录3
找到团队**为什么**的促进者小贴士

致谢

译者后记

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

引言

为什么要找到为什么

我们常常出差“找”工作，即便这样，有的工作还是会等不及，它会自己主动找上门来，甚至会“追”到飞机上找我们。彼得就有过这样的经历，那是在一趟从迈阿密飞往圣路易斯的航班上。下面是彼得的故事。

我当时筋疲力尽，就想赶紧抵达目的地。又一次飞行，又会出现一个陌生的邻座人。我希望这一次的邻座人不会侵占我的空间，身体不要，声音也不要。我只想要与自己为伴。但事实证明，我的邻座正是我不希望出现的那种人，这趟航程也正是一趟不得闲的航程。

飞机要飞4个小时，我想调整坐姿，让自己坐得舒服一些，而正在这时，史蒂夫坐到了我旁边，主动向我介绍了他自己。闲谈几句后，他聊起了自己的工作。如果你曾有过相同的经历，那不用我说你也能猜到，史蒂夫并不是什么好莱坞明星的保镖，也没有迫不及待地想跟我分享那些明星不为人知的情爱纠葛或丑闻。他的故事没有任何八卦的成分能娱乐我的旅程，一丝一毫都没有。史蒂夫从事钢材销售已有23年之久。是的，钢材。可真是个“引人入胜”的主题啊。

不过，事实证明，卖钢材的史蒂夫并不是平凡无奇的那一类人。他的公司总部在瑞典，生产的是一种特别纯的钢材。用这种钢材制造的机器部件，比如汽车的变速器，质量更轻，能够提高机器的工作效率。史蒂夫自己就是工程师，他对自家产品优于市场上其他选择的判断是可信的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

史蒂夫讲完自己的故事后，一脸期待地望着我，显然是希望我问点儿问题，好让他能够继续展开钢材这个话题。但问题是，我并不关心史蒂夫的工作本身。这并不代表我很冷漠，不爱交际，或者是只对八卦感兴趣，我绝不是这样的人。能够吸引我的不是人们以什么为生，而是他们为什么以此为生。因此，我没有问史蒂夫他的钢材成本是多少，他最棒的客户是谁，而只是说了句“那又怎样”。

“这个嘛，呃……”史蒂夫并没有听懂我的问题，他支支吾吾的，不知道怎么回答。我又换了种问法：“我知道你销售的钢材非常纯，也知道它能减轻机器部件的重量，从而提高工作效率。但那又怎样呢？”

史蒂夫结巴得更严重了，好不容易蹦出了一个答案：“这个嘛，就是需要耗费的材料没那么多了。”

他离我想要的答案越来越近。我又逼近了一小步。

“这又会产生什么影响呢？”有那么片刻时间，史蒂夫看上去仿佛就要崩溃了。他原本只是想要轻轻松松地闲聊而已。在这之后的3个小时里，他被我奇奇怪怪的问题给困住了。是的，我完全扭转了局势，掌握了主动权。通过不断地对话，我找到了答案。

事实证明，这种纯钢制造的部件耗材更少，但仍然坚固。耗材更少意味着熔炼工序（从矿石中提取金属）更简单，因此能减少钢材生产过程中的耗能和污染。用这种钢材制造的机器也会具备同样的优点。以汽车为例，用这种钢材生产的汽车，重量更轻，耗能更少，污染也更少。而且钢材越纯，回收利用就越容易。这下才是真的引人入胜了……但我们还是没有聊到史蒂夫对这份工作充满热情的原因。

“能节约能源、减少污染是很棒，”我说，“但你之所以能将这份工作坚持23年之久，一定还有别的更重要的原因。”要坚持一件事，且始终热爱它，23年真的是一段很长的时间了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“一定有什么更重要的东西是你真正的信念所在。”我进一步刺激他。然后我成功了。在我们的对话中，史蒂夫的眼睛第一次迸发出了光芒，他的感情倾泻而出。

史蒂夫想要给自己的子孙后代留一个健康的地球，这是他尽心尽力在做的事，而要实现这一目标，就必须以更负责任的方式来使用地球上的丰富资源。他之前一直在跟我聊钢材，却从未提到过这一点，但恰恰是在这一点的激励下，他才会跟一个飞机上偶遇的陌生人兴致勃勃地聊起了钢材，且半句不离这个主题。

我跟史蒂夫说，希望他允许我重新诠释他推销钢材时说过的那些话。“简言之，”我模仿史蒂夫的语气说道，“我认为，我们应当用自然资源为人类谋福利。我也认为，我们应当负责任地去使用这些资源，为子孙后代留一个安全健康的地球。为此，我才选择成为工程师，才加入了现在的公司。我们公司的总部在瑞典，瑞典是一个致力于实现可持续性发展的国家。我们已经研发出了一种新的方式，可以帮助工程师创造更轻巧、更高效、更绿色的产品，而这条通往可持续性的道路恰巧就是这种更纯的钢材。”

“谢谢你。”史蒂夫一脸喜悦地说，“你刚刚将我热爱这份工作的理由用语言表达了出来。”

我只是发现了史蒂夫热爱工作的原因，并用这个原因帮他重新诠释了他的推销话术，而这就足以帮他认清一点：真正让他23年来都满足于自己工作的并不是他的工作本身，真正激励他的是他从事这份工作的原因。在将自己的工作与使命感联系起来后，史蒂夫就找到了自己的**为什么**。

＊ ＊ ＊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

只有大声说出来，

你的愿景才能化为行动。

如果你隐而不言，

秘而不宣，

它就只能是你脑海中

构筑的空中楼阁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

每个人都有一个**为什么**，它是深植内心的目标、理想或信念，是激情与灵感的源泉。现在，你或许还不知道自己的**为什么**是什么，或如何用语言将它表达出来。但我们保证，你是有的。如果你想要了解自己的**为什么**，而且等不及未来某一天和彼得在飞机上偶遇，这本书就是你的明智之选。我们相信，所有人都值得像史蒂夫那样去活：一觉醒来能干劲儿满满地去工作，一天结束也能带着对工作的满足感回家。

满足不同于快乐。工作中能让我们快乐的事情不胜枚举：实现目标、升职、得到新客户、完成项目等。但快乐是短暂的，这种感觉并不持久。没有人能因12个月前实现的目标而至今仍保持着充沛的精力和干劲儿，快乐的激励效应是会随时间流逝而递减的。

满足是更深层次的感情，它会持续。快乐与满足之间的差别就是喜欢和爱之间的差别。比如我们的孩子，我们并不是时时刻刻都喜欢他们，他们总有调皮捣蛋讨人厌的时候，但我们对他们无时无刻的爱是毋庸置疑的。再比如工作，我们并不是每天都能从工作中得到快乐，但只要从事这份工作能让我们觉得自己正在为比个人私利更伟大的事业而奋斗时，它就能让我们每天都感到满足。正因如此，才会有以薪酬、地位等世俗标准来看十分成功的人，却无法从工作中得到满足。只有与**为什么**直接相关的工作，才会给我们带来满足。

史蒂夫，这位来自钢材行业的朋友，能够在谈成一笔生意时感到快乐，但真正能让他感到满足的是，他知道自己正在为更伟大、更有影响力的事业贡献着自己的力量。快乐源于我们所做的事，满足源于我们做这件事的原因。

史蒂夫很幸运。尽管在遇到彼得并与彼得交流之前，他无法用语言清楚说出自己的**为什么**，但他在过去的20多年中，一直在为自己的**为什么**而活，因此，他能一直活在激励与满足中。不过，若这家瑞典

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

公司被更大的公司收购，而新老板裁掉了史蒂夫呢？若史蒂夫不得不在不知道自己**为什么**的情况下去找一份新的工作呢？鉴于他过去20多年的从业经验，他最有可能换一个地方继续从事钢材销售。不过，若他的新公司并不致力于实现可持续性发展呢？那么，当他再在飞机上与陌生人闲谈时，现在这股使命感与热情都会消失殆尽。他也许会永远失去将自己的拼图拼接完整的机会，他也许永远也不会知道自己对工作的热情其实与钢材本身毫无关系。

如果想要对工作永葆激情，如果想要为比个人私利更伟大的事业奉献的感觉，我们就需要知道自己的**为什么**。而这就是我们写作本书的原因。

* * *

在过去25年多的时间里，我们的团队一直在践行找到**为什么**，而这本书是我们从这些经验中提炼出的精华。我们帮助过各种各样的人和组织寻找他们的**为什么**，包括企业家、员工、小企业和大企业内的团队。这本书旨在帮助你们找到**为什么**，顺利地启动黄金圈思维。

下面是本书内容的概述。前两章介绍了找到**为什么**所必需的信息，我们强烈建议所有人都不要错过这两章。之后可以根据需要选择进入第3章或第4章，前者适合找到个人的**为什么**，后者适合找到团队成员的**为什么**。最后，我们建议所有读者认真阅读第5章到第7章。在本书最后，我们补充了一些信息，也许能在你产生疑问时为你提供帮助。

- 第1章是对《从“为什么”开始》的高度凝练，该书致力于宣传黄金圈思维与**为什么**这一理念。这一章会探讨知道自己**为什么**的一些好处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 第2章概述了找到**为什么**的过程。无论在找到**为什么**的路上，你是独自前行，还是与团队合作，这一章都不容错过。
- 第3章是个人找到**为什么**的分步操作指南，企业家和员工也都适用。如果你想用这本书帮助自己的团队或公司找到**为什么**，也推荐先阅读本章，找到自己的**为什么**将有助于你带领团队完成他们的寻找**为什么**之旅。当然，这并不是强制的。
- 第4章讲解了组织、企业在开始找到**为什么**前所需做的准备，也就是指一切多人合作的团队。
- 第5章的内容与第4章衔接紧密，讲解了该如何带领团队完成找到**为什么**的过程。
- **为什么**是目的地，**怎么做**是可以抵达目的地的路线。第6章集中讲解**怎么做**，也就是该如何激活自己的**为什么**。
- 第7章讲解的是如何与他人分享你的**为什么**，以及如何以你的**为什么**而活，如何将其应用于实践。
- 附录解答了我们在工作坊中最常被问到的问题，还提供了方便你们（或其他促进者）开展工作坊的“备忘录”。

对于找到**为什么**这个过程，最难预测的事情之一就是完成它要花费多长时间。第3章到第5章概述了个人及团队所需经历的过程，我们也根据自己的经验估计了每一步将会花费的大概时长。不过，这些数字仅仅是平均值。一些人会完成得更快，一些人则会完成得更慢。具体时长无“对错”之分。重要的是坚持做好每一步，直至你有信心可以进入下一阶段。

现在，你就要翻开第1章了，说实话，我们是有一点嫉妒的。我们热爱帮人们找到自己的**为什么**。就我们个人而言，我们希望自己能够亲自到场，陪伴在你们每一个人身旁。但我们的愿景是，尽可能帮助

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

更多的人找到他们的**为什么**。因此，在你开始这段冒险时，我们将成为你的虚拟向导。加油吧！

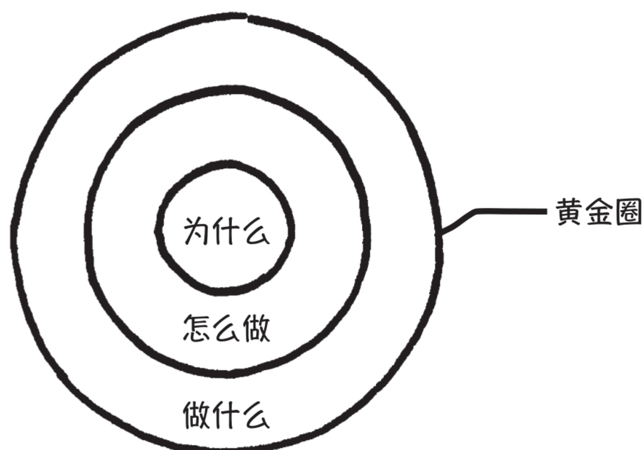
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第1章 从为什么开始入门指南

有时候，一个看似对我们来说轻而易举的项目可能以失败告终，甚至可能以灾难告终。更重要的是，有时，当一切惯常商业假设都预言我们或我们的竞争对手可能会一败涂地时，事实又恰恰相反。这些结果看上去有些不可思议、难以理解，但若放置在以**为什么**开始的框架中来看，又显得合乎情理了。

《从“为什么”开始》这本书中创造了一个名为“黄金圈”的模型，西蒙・斯涅克用这个模型来解释**为什么**同样聪明且努力的人中，只有一部分人能够成为传奇领袖，有的甚至还是在财力等条件不如竞争对手的情况下，比如史蒂夫・乔布斯、马丁・路德・金和莱特兄弟等。

如果你读过《从“为什么”开始》，或者看过西蒙关于**为什么**的TED演讲，那你一定已经对黄金圈很熟悉了。本章将介绍与黄金圈有关的最重要的知识点，接下来就是黄金圈的核心内容，也是你找到**为什么**前的必要准备。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

每一个公司以及每一个人的职业生涯都分为三个层次：**做什么**、**怎么做**和**为什么**。我们都知道自己是**做什么**的：所销售的产品、所提供的服务或所从事的工作。有一些人也知道自己是**怎么做**的：认为可以让自己有别于他人或于众人中脱颖而出的那些事。但很少有人可以清清楚楚地说出自己是**为什么**而做的。“等等。”看到这里，你也许会想打断我，“老实说，大多数人工作不都是为了赚钱吗？这不就是个显而易见的**为什么**吗？”但其实钱是结果。尽管确实与钱有关，但它并不是每天早上激励我们起床的动力，对任何人来说都不是。一些愤世嫉俗的人确实认为激励他们自己或其他人起床的动力就是钱，而对于这样的人，我们要问的是，你想要那笔钱的原因是什么？是为了自由、旅行、让孩子过上自己不曾拥有过的生活，还是为了堆砌成就，显得自己高人一等。

无论你的答案是什么，重点都是：钱并不是激励人们的动力。**为什么**是对动机和激励更深层次的理解。**为什么**是驱动每个企业运转，每个个体追求自己事业的目标、理想或信念。你的公司为什么存在？你今天早上为什么起床？为什么我们要在意这些？

在见新顾客或新客户时，大多数人做的第一件事就是告诉对方自己是**做什么**的。然后我们会解释自己的**怎么做**或我们与别人有什么不同。我们觉得这样就足以谈成生意，足以影响对方的观点或者足以说服对方采取某种行动。我们的推销一般遵循着这样的套路：

> **我们销售纸张。在这里，你可以用市面上最优惠的价格买到最优质的产品。任何同行都给不出比我们更低的价格。您不想买一些吗？**

这个推销套路十分合理。它清楚阐述了该公司是**做什么**的，并尝试通过自身的特色和可以给对方带来的好处来说服潜在客户选择自家而非同行的产品。这种方法可能偶尔能成功，但至多也只能带来几个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

回头客。一旦客户发现了更划算的产品，就会抛弃你，因为这一套说辞并没有给出你们与其他公司任何真正重要的不同之处。客户的忠诚不是构建在特色和好处上的。特色和好处没有太大的激励作用，忠诚和长期合作关系需要建立在更深的基础之上。

现在再试一次。这次从**为什么**开始：

> **一种想法，如果无法共享，再好又有什么用呢？我们公司创立的宗旨就是为了传播好的思想。越多的想法被分享出去，这些想法就越有可能影响这个世界。传播思想的方法有很多，其中之一便是书面文字，而这就是我们在做的事。我们制造纸张就是为了承载那些文字，承载伟大的思想。您不想买一些吗？**

感觉截然不同，对吗？从**为什么**开始的这段推销，赋予了纸张非凡的意义。如果这种方法能让一种普通商品产生这样的效果，试想一下，将其运用在真正具备脱颖而出品质的产品上，将会产生怎样的效果？这段推销并不是建立在事实和数据之上，也不是建立在特色和好处之上。那些东西有价值，但并不是最为重要的价值。从**为什么**引入所能创造的价值更深入，更能引发情感共鸣，最终也更具有影响力。当我们使用第二种推销套路时，所谈论的就不再是纸张本身了。我们谈论的是自己公司的定位，及其所坚守的态度或观点。

当然，你总能拿下那些只是想买四五百张纸的一次性客户。但是，若客户的个人信念和价值观与你在推销中所表达的信念和价值观一致，比如他们的信念也是要传播思想，那么他们与你达成合作的可能性就会大许多，这里所说的不是一次性的，而是一次又一次的持续性合作。事实上，这也有助于提高他们的忠诚度，甚至是在面对其他卖家给出的更优惠价格时，他们也不会改变。这反映了他们选择信念一致的公司为生意伙伴时的一些内心活动。

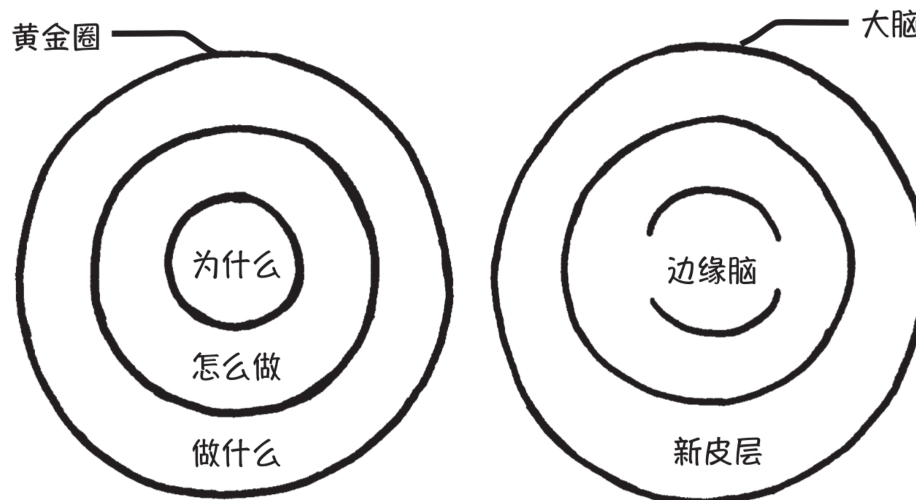
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

能够鼓舞人心并赢得长期信任与忠诚的公司必然会给你这样一种感觉：你正在追求的是远比多省一块钱更为重要的目标。正是有这种共同追求更宏伟目标的感觉，我们才会一直穿着自己家乡运动队的运动衫，即便他们已经有10年没有打进过决赛，未来也不知要多久才能打进决赛。也正是在这种感觉的驱使下，一些人才会无视产品价格，放弃考虑其他品牌，固执得只选苹果公司的产品。无论是否愿意承认，人都不是完全理性的生物。如果是，那就不会有人坠入爱河，也不会有人选择创业。这两者成功的概率都微乎其微，任何理性的人都不会愿意承担如此大的失败风险。不过，我们愿意。事实上，每一天都有人在做着这两件事情。而这是因为，相比我们对某件事或某些人的理性看法，感受才是驱使我们采取行动的更为强大的力量。

“感受”只存在一个问题，它们很难用语言表达出来，因此我们才常常使用隐喻和类比，比如“感觉我们的关系就像一趟列车，正高速驶向一座摇摇欲坠的桥”“每次到办公室，我都觉得自己像个重回游乐场的小孩”。尽管表达感受很难，但若能做到，是有很大好处的。当我们与自己的顾客和客户产生情感共鸣时，我们之间的关系就会比建立在特色和好处之上的任何关系都来得牢固且有意义。

整个**为什么**的理念都建立在人类做决策的生物学原理上。黄金圈的工作原理与大脑的工作原理一一对应。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



黄金圈的最外层**做什么**对应的是大脑外侧脑区——新皮层（neocortex）。该脑区负责理性思维和分析，能帮助我们理解事实和数字、特色和好处。新皮层也负责语言。

黄金圈居中的两层是**为什么**和**怎么做**，它们对应的是大脑内侧脑区——边缘脑（limbic brain）。该脑区负责我们所有的行为和决策，也负责我们所有的感受，比如信任和忠诚。与新皮层不同的是，边缘脑与语言功能没有任何关系。因此，才会有所谓的“直觉”（gut feelings）。它是我们觉得自己必须做出某一决策，但又难以用语言解释清楚个中原因时的那种感觉。

我们不时会遇到这样的状况：难以用语言描述自己的感受（“我对你的爱难以言喻”），难以解释自己的行为（“我鬼使神差地就这么做了！”）或难以证明自己决策的合理性（“我不知道……就感觉是它没错”）。而不同功能由不同脑区负责正是出现这些状况的生物学原因。

不过，我们可以学会用语言来描述那些感受。能够学会这样做的人会更擅长激励自己、同事和客户采取行动。我们写作本书的目的就是帮助你们找到那些语言。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一旦了解了自己的**为什么**，就能清楚阐述自己感到满足的原因，也能够更好地理解自己在最自然状态下做出某种行为的驱动力。当你能做到这些时，就能为自己未来将做的一切找到参照物。就能为自己的企业、自己的职业生涯以及自己的人生做出更有目的性的选择。就能够激励他人购买你的产品、与你合作、加入你为之奋斗的事业。不要再凭运气、凭直觉，不要再根据连你都没有真正理解的理由来做出决定。从现在开始，你可以带着目标去工作。从现在开始，你要从**为什么**开始。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

机会不是

为自己找到

一家完美的公司。

机会是

为彼此创造

一家完美的公司。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

将为什么化为行动

穿着崭新灰色西装的人力资源总监抬头看向艾米莉，用他惯常的口吻问道："那么，你可以为我们公司带来什么？"

在大学毕业前的几个月里，艾米莉应聘了一家大型跨国公司的工作岗位。艾米莉是个成绩全优的学霸，拿着全额奖学金上的大学，因此轻而易举地通过了第一轮筛选，现在是小组面试，她坐在这一边，桌子另一边是人力资源总监和另外三个高管。艾米莉的简历足以告诉他们她有多聪明，但她缺乏真正的社会经验，这一点令他们担心。更重要的是，他们想确定艾米莉是否适合他们的企业文化，以及会如何应对压力。

人力资源总监换了个更详细的问法："这个岗位有很多杰出的应聘者。跟我们讲讲你有什么他们没有的优势？"

艾米莉是个认真细心的人，面试前，她竭尽所能了解了这家公司的各种信息。但这些信息其他候选人也都能查得到。因此，艾米莉选择更进一步，展露自己的**为什么**。

"在谈论我可以为贵公司带来些什么之前，"她镇定地说道，"我想先谈谈每天激励我起床的动力是什么。

"我努力帮助他人做最好的自己，这就是激励我的动力。根据贵公司网站的信息，我觉得这也正是你们所秉持的信念。那么，我有什么理由不来申请成为贵公司的一员呢？"

这句话激发了人力资源总监和高管们的兴趣。

他们不再翻看手里的简历，纷纷抬头正视她。接着艾米莉才开始了更常见的自我推销套路——谈论自己的技能和优势，但此

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

时，她已然赢下了这场面试。第一轮的“交锋”持续了不到30秒，但已经说服面试官，让他们决定聘用艾米莉了。从自身**为什么**说起的做法，让她得以与面试官的大脑边缘脑，也就是决策脑区直接对话。她没有一味展示自己具备何种能力，而是选择将真正的自己展示出来，这样的做法立刻帮她在自己与面试官之间建立了真诚的联系。她只需要做到这些就够了。直觉告诉他们，他们希望艾米莉加入自己的团队。

艾米莉也比较坦率。在准备面试的过程中，她没有花时间针对一大堆假设问题思考机智的对答，她将重点放在了如何能更自在地说出自己的**为什么**。她必须做的就是“听从自己的内心”（也就是她的边缘脑）来谈论激励她想在这家公司工作的原因。后续的面试流程更像是沟通而非盘问，她的所有回答都证明了面试官们的直觉是对的。面试结束后，她甚至还没到家就接到了公司的录用电话。

工具可以有许多不同用途。比如锤子，既可以用来给画框钉钉子，也可以用来建一整栋房子。**为什么**也是一个多功能工具，应用范围可大可小。我们可以用它来让自己在面试中大放异彩，也可以用它来激励自己的团队。企业家可以用它来指导一个新的风险项目，也可以用它来管理整个企业。公司可以用它来激发营销活动的灵感，也可以用它来彻底改变自己的企业文化。一个工具，万千用途。

你也可以将**为什么**看作一块拼图。当你明确知道自己这块拼图长什么样时，要判断它适合放在哪里，不适合放在哪里就要容易得多。这样一来，你就可以更快更笃定地做出决定。如果其他人可以看见你的拼图，他们就能知道你的拼图和他们的是不是契合。如果契合，图像就会开始成形。在现实世界中，这就像是一群人汇聚成一个团队，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

推进一个共同的愿景，就像聘用艾米莉的人一样，知道该邀请谁加入自己的团队。

要开启职业生涯或创业有两种方法。我们可以一辈子固守传统的方式，通过“狩猎”和“啄食”寻找机会或客户，期望能撞上大运。或者，我们可以带着目标度过这一生，知道自己那块拼图的样子，知道自己的**为什么**，然后直接走向适合我们的位置。

找到正确适合的位置

一组资深电视高管正在为自己的公司进行找到**为什么**的探索。某次茶歇时，其他人都径直走去喝咖啡了，该公司的人力资源总监苏珊却走向了同事吉姆。“我不认为我们应该雇用他。”她说。

一连好几周，苏珊和吉姆都在争论是否要聘用某个候选人担任一个重要岗位。他们都做了广泛的研究，并把自己的名单缩小到了一个人。从纸面信息来看，他很棒，每一项要求他都满足。但苏珊就是觉得哪里不太对。

“之前我并不知道问题出在哪儿，”苏珊说，“而现在我一清二楚了。”

吉姆接过话头，说出了她想说的话：“他不相信我们所相信的。”

多亏经历了找到**为什么**的过程，苏珊和吉姆有了相同的顿悟。那个令他们犹豫不决的候选人拥有所有他们需要的技能，但他欠缺了极其重要的一点：他无法捍卫他们的**为什么**。他所竞聘的岗位十分重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

要，若再将该岗位空置几个月，势必会令公司利益受损。但他们当时就下定了决心，无论可能蒙受怎样的短期损失，他们都会继续寻找新的候选人，直到找到可以胜任该工作，且真正适合自己公司的人。

根据简历招聘更简单易行，但要根据候选人的文化适合度来招聘就难了。原因显而易见。我们通常招人就是因为有工作需要做，但没人来做。我们看简历，是看候选人是否有胜任该工作所需的技能和经验。这种筛选方式看的是事实，而根据文化适合度来招人确实往往更关注感受而非事实。不负责任的高管会忽略感受（即直觉），而优秀的高管会听从自己的感受。问题是，感受归根结底只是感受。

在电视高管的那个例子中，他们的直觉是，尽管该候选人的技能完全符合要求，但他并不适合他们的公司。这个直觉格外强烈，强烈得令他们不安。但他们解释不清楚自己为什么觉得那个人不对，恰是这种无能为力令他们无法将自己的决定建立在直觉上。

大多数人都会遇到这样的情况，当所有信号都在说“冲啊”的时候，直觉却在告诉我们要克制自己。这是因为我们将要做出的这个决定与我们的价值观和信念是背离的。只要我们能将一家企业的为什么[(1)]说出来，它的企业文化就会更有形一点，正确的决定就能立即清晰起来。

商业若是纯科学的就好了，但它并不是。对于一家企业而言，有一些要素是可预测的、有形的、容易估量的，比如利润、收入和支出，但事实是，还有很多要素是不可预测的、无形的、难以估量的，比如愿景、激励、信任……以及招聘适合企业文化的人。我们并不是不明白这些无形要素的价值，只是难以解释清楚这个价值到底是什么。

有时，让我们“拿出数据”的内部压力或外部压力会超过我们对公司长期繁荣的担忧，从而令我们抛弃这些无形价值。有时，我们也会因为欠缺完全理解或解释这些无形价值的能力，或因为欠缺培养它

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

们或弄清楚该用什么标准来衡量它们的耐心，而选择忽略。如果我们掌握了正确的工具，就能够有效利用这些无形价值，就会更加重视它们。

有的工具可以帮助我们跟踪公司内部的库存变化，但什么样的工具可以帮助我们评估潜在员工的文化适合度呢？收入减去支出可以得出利润，这个很容易计算，但要如何准确评估全体员工的自发努力程度呢？我们可以掌握客户的购物史，但要如何了解他们是否信任这家公司呢？无法回答这些问题的公司太多太多，也正因如此，他们才会在招聘时更多考虑技能而非适合度，才会一边谈论着企业文化，一边却又不知如何去构建它，才会无法与自己的员工和客户建立起深层次的人际关系。

为什么是一种工具，能让模糊变清晰，让无形变有形。恰当使用，就能用于招聘人才、制订战略以及更清楚地与自己和他人沟通。**为什么**可以帮助人们确立有激励作用的愿景，引导人们有目标地行事。

在接下来的几章中，我们会讲解如何如何启动**黄金圈思维**，并把**为什么**用语言表达出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第2章
找到你的为什么

职场是很残酷的：醒来、上班、应对老板（你若是老板，就是应对公司每一个人）、赚钱（理想是今年赚得比去年多）、下班回家、料理私人生活、上床睡觉、醒来，再重复这一过程。我们每天要应对的事情已经太多了。为什么还要去尝试理解自己为什么从事这份工作呢，这不是把事情复杂化且浪费时间吗？其实这个问题的答案并不复杂。无论你是以企业家、个人、团队领导还是部门领导的身份在阅读本书，还是想要弄清楚自己整个组织的**为什么**，找到**为什么**都能为你的工作注入激情。它并不是成功的秘诀。要实现（传统意义上的）成功，方法有很多，黄金圈思维可以帮助我们取得长期且令人满意的成功。

- **如果你是一名企业家，**找到自己的**为什么**后，就可以将自己公司的非凡之处告诉你的员工和客户。举个例子，苹果公司的产品并不总是最好的，比如电池寿命，但如果你是个想要“不同凡想”[(2)]的人，就很有可能在感情层面极其信赖苹果，这种体验是其他产品无法给你的。而知道自己的**为什么**，能让你更容易雇用到正确的人。每个企业家都希望自己的员工全是忠实“信徒”，但你若不清楚除了努力工作外，还需要他们秉持何种信念，那你要如何才能找到忠实的“信徒”呢？如果你知道自己的**为什么**，就可以雇用到与你有相同信念的人，这个信念是远比钱财更强大的驱动力。知道自己的**为什么**就是你能雇用“适合者”的秘诀。
- **如果你是一个普通员工，**比如那个钢材销售员史蒂夫，知道自己的**为什么**就可以重新唤醒你的激情，将你与自己公司的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为什么联系起来。如果有一天你和自己的公司分道扬镳了，那么清楚了解自己的**为什么**将成为你宝贵的工具，可以帮助你选择下一份工作：选出更有可能“适合”你、更有可能成功并让你获得满足感的公司。

- **如果你是组织内部某个团队或部门的成员，**这个团队或部门很可能拥有自己的子文化。在某些情况下，详细阐述这个团队的**为什么**，也就是这个团队对该组织独一无二的贡献，可以产生非凡的影响力。它将有助于以更深层次、更有意义的方式把团队成员与整个组织对世界的影响联系起来。
- **如果你想要找到整个组织的为什么，**这个**为什么**的来源将是以下二者之一：第一，创始人的**为什么**，可以通过挖掘组织的创始故事获取。第二，如果创始人这条路行不通，可以基于现有文化中最精华的部分来确定这个**为什么**。

我们已针对上述不同类型，将找到**为什么**的方法分为三类，并分成三章来阐述。无论你是创始人、企业家还是员工，都是个体，适用于第3章的找到个人**为什么**的过程。如果你是公司内部团队、小组或部门的成员，则适用于第4章和第5章的团队法。如果想要找到整个组织的**为什么**，但创始人已经不再积极参与组织运营的情况，团队法也同样适用。

不过，在你们将自己定位为个体或团队之前，我们先来了解一下这整个过程的核心部分，这些是每个人都不能跳过的基本步骤。

步骤1：收集故事，分享它们

我们每个人都只有一个**为什么**。它不是用来宣告我们渴望成为什么样的人的，它所表达的是在最自然的状态下，我们是什么样的人。如果你像钢材销售员史蒂夫一样，虽然没有意识到自己的**为什么**，但

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

已经在按照**为什么**生活，那么将它清楚地说出来，就能把它变成你更为强大的工具。如果你还在为过上符合自己**为什么**的生活而苦苦挣扎，那么最终认清你的目标、理想或信念将帮助你调整人生方向，以崭新视角、崭新角色或是崭新公司重新组织你的生活，并帮你获得满足感，这种满足感有可能是你迄今为止一直所缺少的。

究其核心，**为什么**是关于起源的故事。通过回顾过去，梳理其中最为重要的线索——我们所积累的经验，影响过我们的人，触及过的生活和曾经历的起起伏伏，我们可以从中发现模式。对个人来说，我们的**为什么**在15岁到19岁时就已完全成型。要找到我们的**为什么**，就必须把自己印象最深刻的记忆，也就是那些决定性的时刻收集起来，仔细研究，找到其中的关联。

对团队来说，**为什么**亦来自过去，要么是公司的创立史，要么是团队成员共享的特殊故事，这些故事透露了让他们为身为该团队一员而自豪的原因。无论是哪种情况，要找到自己的**为什么**都像是在记忆的长河中淘金一样：金子就在那里，遗失在淤泥中，隐藏在湍流下。只有花时间慢慢淘洗，仔细寻找，才能将那些如散落金沙般的重要时刻一点一点寻回，才能把它们变为宝藏。

记忆越具体越好。“我们家每年夏天都会去自驾游”这样可不行，这太笼统，不会有任何帮助。“我们家常常自驾游。有一年，车坏在了沙漠中，我们不得不搭便车去阿尔伯克基市。当时我真的吓坏了，但我记得自己脑子里想的是，我必须坚强，这样妹妹才不会像我一样害怕，于是，我想了个游戏来逗大家开心。”这就是你需要的具体细节！重新发现这些细节、感受、对话、习得的经验教训将给你提供找到自己**为什么**的线索。可以回忆和分享的故事越多，收集到的可用资料就越多。可用的资料越多，就越容易注意到其中反复出现的想法或主题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

无论你是个人还是团队，都要像拧海绵一样，从记忆中挤压出那些对你人生影响最大的故事。你回忆起来的某些时刻可能具有一目了然的重要性，但还有许多不会是那样的。重要的是记忆的质量，你所记得的具体细节，以及你在对别人讲述该故事时所感受到的强烈情感。要保持客观并看到将我们故事串联在一起的金线是非常困难的，因此，我们建议，如果你进行的是个人过程，要找一个伙伴（partner）帮忙，如果你进行的是团队过程，要找一个促进者（facilitator）帮忙。

你是否正在疑惑：“嗯……这个过程的耗时是否会像弗洛伊德精神分析疗法那么长？”放轻松，你并不需要躺在心理医生的长榻上。你需要想出许多具体的、影响过你的记忆，越多越好，至少需要10个。在将它们全部记录下来后，从中挑选五六个对你人生影响最大的，并尽可能详细地分享出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

领导者

是勇于走在最前面，

为其他人

开辟前行道路的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

步骤2：发现主题

你有过这样的体验吗？派对结束回到家，突然觉得自己刚才过得格外开心，而令你开心的主要原因是遇到了一个人，让你愿意与之分享自己的成长经历或工作经历。除了自我抒发的畅快，快乐可能还有一部分源自你的听众，他可能通过你的故事构建了一个让你都为之震惊的你的形象。你可能不再只是家里排名中间的孩子，而是团结兄弟姐妹的黏合剂；你可能不单单是众多员工之一，只因为你在刚入职时说的一句“这事你们**为什么**老那样做”而让所有人有了新的工作方式。

同样，在自己与过去之间重新建立联系以找到**为什么**的过程也可以如此有趣。当你细细梳理自己的故事，并分享它们时，重要的主题就会开始浮现，这些主题是关于你或你团队的深刻洞见，是你之前可能从未曾表达过的。随着过程一步步地推进，其中的一两个主题将会散发出比其他主题更为耀眼的光芒。它们会显得更加突出，也更加重要。它们的光芒会令你情不自禁地指着它们说：“那就是我，我就是那样的人。”或者是“那就是我们，我们就是那样的团队”。这些主题就是你**为什么声明**（WHY Statement）的基石。

步骤3：草拟并完善为什么声明

有了一两个闪闪发光的主题，你就可以开始尝试草拟自己的**为什么声明**了。要努力让自己的声明：

- 简单清楚。
- 可操作。
- 重点关注你将对他人产生的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 用让你自己有共鸣的且肯定的语言来表达。

最后，将你的**为什么声明**放入这个模板中：

我要__________________这样一来__________________。

是的，就这么简单。不是十几句，一句就够了。当然，简单不一定代表容易。只有一句话的篇幅，就更难闪烁其词、回避问题或用晦涩之言来有所隐藏了，一句话无疑是最简化的了，一句话通常也更加诚实。如果你可以努力将自己的**为什么**浓缩为一句话，你就更可能记住它，也更可能去践行它。

尽管后续章节会更详细地讲解，但在这里，我们先简单分析一下。第一个空白处代表你对他人生活所做出的贡献，第二个空白处代表你所做贡献产生的影响。那么是否可以这样写："我要让每一个项目都在预算内提前完成，这样一来，我就可以升职加薪，为孩子们攒够大学学费了。"不行。即便你现在将之视为事实，但**为什么声明**得挖得更深才行。它是终生的，必须同时关系到你的工作和生活。它代表着你工作时的价值观，也同样代表了朋友们爱你的原因。我们并没有区分工作的**为什么**和生活的**为什么**，我们就是我们，无论身处何地。你的贡献也不是某种产品或服务。你围绕它所做的每一件事——所做的决定、执行的任务、销售的产品，都与你所设想要带来的影响一致。

现在让我们换个角度，用一份真实的**为什么声明**来分析一下。西蒙·斯涅克的**为什么**是：我要激励人们做能激励他们自己的事情，这样一来，我们才能一起改变这个世界。西蒙所追求的影响是让每一个人都以或大或小的方式贡献出自己的力量，让这个世界变得更美好。妙极了！但这个目标本身太过宽泛和抽象了。正是他的贡献，也就是他每周一早上实际所做的能带来改变的事情，清楚指向了他所想要产生的影响。西蒙的贡献——激励人们，让西蒙知道自己需要专注于什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

么。他所写的书，所做的演讲，所举办的工作坊都是他所做的事，而他的目的（激励人们）贯穿于他所做的所有这些事情之中。西蒙对人们的激励越有效，被他的理念所吸引的人就越有可能做出让世界更美好的改变。

我要________________这样一来_________________。

模板适用于每一个人。这是总结出我们使命的最简单的方式。无论我们的**为什么**是个人的还是团队的，弄清楚了它，我们就可以每天都带着一种在为更伟大事业奋斗的感觉去工作了。

* * *

许多人就像钢材销售员史蒂夫一样：即便是在按照自己的**为什么**生活，可还是觉得很难将自己的贡献和影响用具体的语言清楚地表达出来。无论是个人还是团队，找到**为什么**的过程都旨在帮你将所有的直觉，所有激励你的事情转化为具体的语言。要开始这个过程，你需要：

- **一个好伙伴或一个好的促进者。**所选的这个人要能逼你透过表象，深入思考，走出舒适区来挖掘作为你**为什么**来源的记忆和经验。通常，真正能更全面审视你的故事，并从中发现重要主题的人是你的伙伴或促进者，而不是你自己。
- **足够的时间。**多长时间算足够？这很难说。最有可能的时长是多于6分钟，少于6小时。

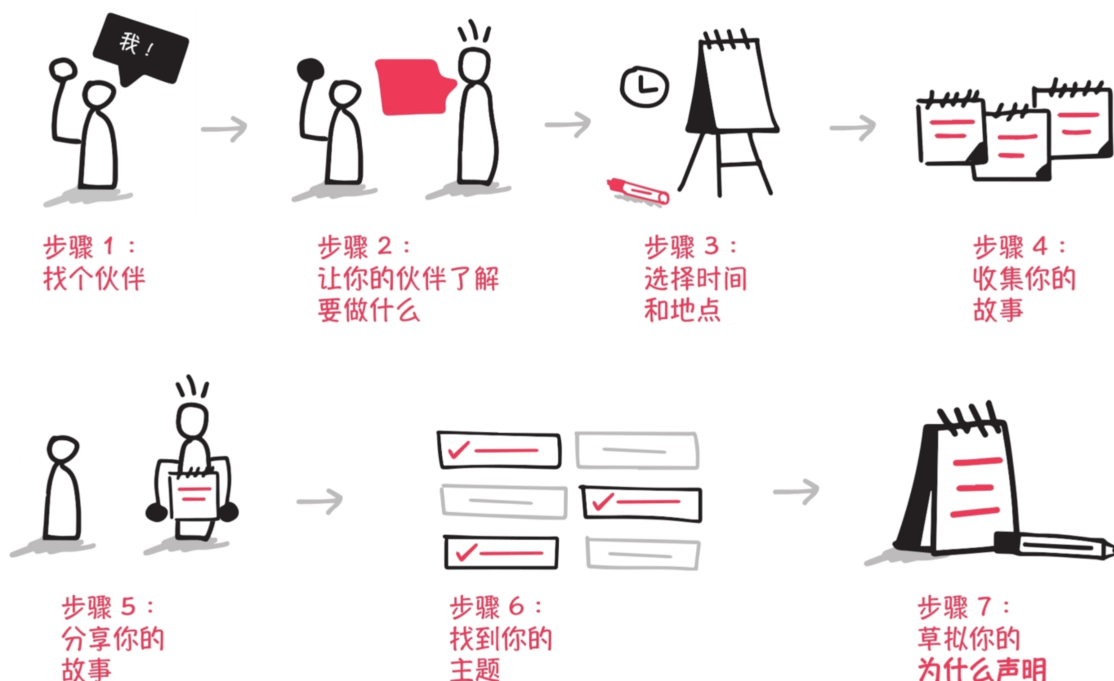
后续章节将给出所有必要细节。此刻，我们对你的期望只有一点，就是信任这个过程。它是有效的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第3章
找到为什么的个人指南

本章适合于任何想要了解自己**为什么**的人。无论你是企业家、公司职员、学生还是全职父母，找到自己**为什么**的过程都是一样的。如果你想要找到一个小组或团队的**为什么**，可移步下一章，下一章会解释什么是团队法。

找到**为什么**的过程与大多数其他事情一样，只有在你做好充分准备时才是最有效的。了解一下自己将经历怎样的过程，接下来，我们将逐一探讨这7个步骤。



步骤1：找个伙伴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



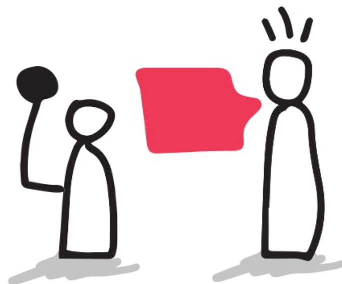
记住，你的过去就宛如一条河，找到**为什么**的过程就像在这条河中淘金，回忆过往的生活经历和工作经历，重要的主题就会浮现。只有你能在自己的记忆中找回那些故事，但若要解读它们，另一双眼睛和耳朵，也就是一个伙伴，便显得格外珍贵了。在倾听你的故事时，伙伴可以提供的是你几乎不可能独自想到的崭新视角。因此，找到对的伙伴是这个过程中至关重要的一环。这并不是说你必须找一个训练有素的心理咨询师或教练，只要是真心实意想要帮助你找到**为什么**的人都可以。

伙伴的任务是，一边听你分享故事，一边记笔记，并提出有针对性的问题，帮你挖掘那些故事中更深层次的含义和意义。伙伴的作用是帮你找到那缕金线，也就是你的故事中反复出现的主题和想法，它们就是你自己**为什么**的基础。

虽然并不是必须找个知根知底的人做伙伴，但我们建议你找一个相处起来舒服，愿意与之分享个人信息和感受的人。此外，我们也不建议你选择对你太过熟悉的人做伙伴。这一点看似违反常理，但根据我们的经验，配偶、近亲、密友都很难保持客观，他们可能会忍不住替你讲出你的故事，或忍不住纠正你所讲的故事，你肯定不希望出现这样的情况。最佳伙伴[3]应该是以前从未听过你那些故事的人，他们是愿意一边听你回顾往昔，一边认真记笔记的人，也是真心诚意想要帮你找到**为什么**的人。

步骤2：让你的伙伴了解要做什么

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



一旦你选择的对象接受了邀约，愿意帮助你，我们强烈建议他们看一看西蒙的演讲，便于理解黄金圈思维。如果你的伙伴能在倾听你的故事之前先看完伙伴部分的内容，他就能对自己在该过程中所要扮演的角色有所准备。

* * *

伙伴部分

欢迎你

谢谢你愿意帮助他人找到他们的**为什么**，并愿意清楚解读他们的**为什么**，这个**为什么**就是他们动力源泉的目标、理想或信念。对我们而言，帮助他人找到自己的**为什么**正是我们工作中最激动人心的部分。我们乐于与他人合作，乐于看到他们因明确了自己的**为什么**而露出喜色。尽管这样的事我们做过成百上千次，但每个下一次都依旧令人振奋。现在，你就要开始成为某人的伙伴了，如果说我们对你没有丝毫嫉妒，那一定是骗人的。希望你能从中获得快乐，并喜欢你将要给予别人的这份礼物。

在交流结束时你们要实现的目标是，草拟出一份**为什么声明**。这会成为对方的决策过滤器，帮助他们在工作和职业生涯中尽可能地获得快乐和满足。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这里提供的诀窍和工具恰恰是你为他们提供支持所需要的。别担心，要成为卓越的伙伴并不需要你变成心理咨询师或教练，你只需要有帮助对方找到**为什么**的强烈愿望就可以。在这个过程中，我们将始终伴你左右，一步一步地引导你。本书的附录2总结了你之后所需的全部诀窍和可能会碰到的所有问题，因此在找到**为什么**的过程中，你无须重新回到本章来寻找相关信息。

究其核心，**为什么**是关于起源的故事。“我们是谁”来源于我们全部成长经历的总结——我们吸取的教训、遇到的老师和做过的事。为了帮助对方找到他们的**为什么**，你需要倾听他们的往事。这个**为什么**代表的是最自然状态下的他们，通过了解曾经影响他们生活并塑造他们性格的那些故事和经历，你便能够找到**为什么**。

你的角色

你的主要工作是倾听他们的故事，然后提出思虑周全的问题，帮助他们更进一步地挖掘并发现每段记忆背后的意义。你需要边听边记笔记，找到故事中反复出现的主题、想法、字词或短语。这些主题将被共同编织成一缕金线，清楚勾勒出他们最自然状态下的样子。

在这个过程中，放下心中的偏见至关重要。不要让你对此人已有的了解，甚至是你自认为可能的了解来破坏客观性。最重要的是，你得全程“在场”，不能分心走神，要全神贯注于当前的任务。找到**为什么**的过程既不是一次心理治疗，也不是一次教训指导，不是要你提供自己的意见和建议，也不是要你去解决问题。你只需要当个主动的倾听者。

如何成为主动的倾听者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

主动倾听是指透过语言本身听到更深层次的信息，理解字词背后的意义、动机和情绪。主动倾听有一些简单的技巧可用：跟对方有眼神交流，用语言或肢体语言告知对方你在听，比如说个“继续”确认自己听到了，或在听懂时点点头，请对方多分享一些故事细节或对故事的感受。这里要格外注意非语言线索，面部表情、肢体语言、甚至是长时间的停顿等线索，都可以帮你了解他们对当前所述故事的感受。

你将听到的是一些他们人生中最有意义的故事，这些故事可能会激起他们强烈的情绪反应。自豪、爱、恐惧、孤独、满足感、归属感等，这些情况可能会以不同的方式呈现。一些人讲故事的方式会更活泼，比如爱比画手脚、爱坐在椅子边缘、爱提高音量；另一些人也许会哽咽或轻言细语，会陷入沉思。你无法将他们所说的一字一句全记录下来。不过，在观察到他们释放出的可见信号或情绪信号时，一定要记录下来，等你开始找寻他们所有故事情节中的共同点时，这些细节可能会十分重要。

如何挖得更深

我们常常发现，人们在讲述自己的故事时，往往会从简单易懂的事实入手，比如发生了什么、发生的时间和故事中的人物。这是我们讲故事的习惯。这些细节很重要，给出的背景能为接下来要分享的内容做好铺垫，但它们无助于你找到**为什么**，因为**为什么**是与感受联系在一起的。分享感受是该过程中非常重要的一环。你的目的就是帮助他们表达出自己在故事发生当下的感受和情绪。若只有笼统的描述，实在很难将之与感受联系起来。你的伙伴所讲的故事必须非常具体，这一点真是再怎么强调都不为过。

举个例子，他们一开始可能会说：“过去，我每年暑假都会去看望爷爷奶奶，这非常有趣。”作为伙伴，你无法从这段描述中获得多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

少有用的信息。你想要他讲出来的，是与具体某一年暑假、具体某一个事件或具体某一次互动相关联的故事。如果第一轮故事的描述不带情绪，那么你可以尝试用问题去引导、去深挖。

“在你与爷爷奶奶共度的所有暑假中，哪一次印象最深？”这样问的目的就是让他们讲得更加具体，比如他们可能会说：“我记得是13岁那年的暑假。我刚刚过完生日，正式成为青少年了。我觉得自己真的长大了，想要做一些大人能做的事情。我记得自己与爷爷一起在庭院里劳作。他让我用割草机，我觉得他把一件重要的事交托给了我，表现出了他对我的信任。这件事给了我自信感。”现在，这个故事中就有太多可探索的地方了。

伙伴小贴士

若你发现在被问到具体问题时，你的伙伴开始泛泛而谈，或只给你讲了一个很笼统的故事，千万不要为了表示体贴友好而放任他们。这样会令他们的寻找为什么之旅难上加难，更不用说将他们的主题与故事联系起来了，故事真的十分重要。记住，为什么不是我们渴望成为的样子，而是我们真实的样子。这些人生故事实实在在地证明了我们是谁。

但如果他们立刻就把自己当时的感受和盘托出，千万不要全然相信，这时可以问一些问题，让他们进一步解释自己的感受。感受通常指向的是潜意识中重要的教训或某种特定的关联，从中会体现出他们如今真实的模样。如果情绪是肉眼可见的烟，那么其深层次的含义就是烟雾笼罩下的火。只要有烟必有火。

你的任务就是不断追加问题，直到挖掘出那个故事之所以重要的原因所在。下面几个问题也许能派上用场（附录2中可见所有诀窍和问题的总结）：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 你当时是什么感受?
- 这段经历中最令你偏爱的究竟是什么?
- 你之前可能也有过与此一模一样的感受。那这个故事的特别之处是什么?如果他们说自己“觉得自豪”,你可以问他们,在那么多次令你感到自豪的经历中,这一次到底与其他有什么不同。
- 这次经历对你有什么影响,使你成了怎样的人?
- 在那次经历给你的教训中,有什么是你至今仍然受用的?
- 你在所有本可以与我分享的故事中选中了这一个,它究竟有什么特殊之处?
- 如果这个故事中有其他重要人物出现,问问他们,这些人对他们的人生产生了怎样的影响,或者他们热爱或欣赏对方的原因是什么。

当你们渐渐减少对事件本身的探讨,更多谈论他们在该事件中的感受时,你们就有所进展了。比如,“这件事真是让我受够了”或“知道我让父母失望真是令人灰心丧气”。这样的话正是你应该开始深挖的地方。比如,“受够了”或“灰心丧气”具体指什么?你也许自认为知道这个问题的答案,但他们的定义很可能与你的不同。因此,你要问一些能获取更多具体信息的问题,比如:

- 跟我讲讲,你说的“这件事真是让我受够了”是什么意思?
- 你以前很可能有过失望的经历。描述一下这一次的失望感究竟有什么不同,居然令你这么多年仍然念念不忘。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你可能会听到一些不是特别温暖或幸福的故事，这很正常。无论是积极的经历还是消极的经历，你都可以从中获取到许多有关他们的信息。作为伙伴，你的任务就是帮他们“看到”那些教训，或帮他们找到即使艰难困苦也仍然存在的那一丝希望。

比如，在帮某个人找到**为什么**的过程中，我们本是想让她分享一段童年的幸福经历，但她却说自己的童年宛如噩梦。接着，她讲到了自己的父亲，一个手段极端的家庭暴力者。不过，在她所讲的每段故事中，她总会提到自己对妹妹的保护，让妹妹免受伤害。她从未意识到这个模式的存在。当我们指出这一点时，她这段黑暗的经历中便有了一丝带着积极正面的力量的微光，令她顷刻间失声痛哭。她之所以能成为今天的自己，是因为她早已经学会如何保护那些无法保护自己的人。

无论是幸福的回忆还是悲伤的回忆，无论是关于机遇的故事还是艰辛的故事，它们都是我们了解某个人，了解他们如何成长为现在的自己的契机。正所谓条条大路都通**为什么**。

我们对他们感受的主题把握得越准确，就越容易将零碎的信息拼接起来，形成令他们有真实感的**为什么声明**。

除了在你所听到的每个故事中都反复出现的主题外，还有两个主要元素是你要去寻找的：贡献和影响。它们都是最终版**为什么声明**的构成要素——此人对他人生活的贡献，以及该贡献在岁月中逐渐呈现的影响。

我要____________________这样一来____________________。

第一个空白处填贡献，第二个空白处填影响。举个例子，西蒙·斯涅克在《从“为什么”开始》一书中是这样描述自己的**为什么**的：我要激励人们做能激励他们自己的事情，这样一来，我们才能一起改变这个世界。西蒙的贡献是他积极为他人做事，努力激励他们，西蒙

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的影响是，他为他人做的事带来了积极的结果，许多人携手合作，共同改变这个世界。

记住这一点，尽你所能，找到每一个故事中的付出或收获（贡献），以及这付出或收获可能给他们或给其他人带去的改变或影响。你会逐渐发现一种模式，这种模式将帮助你理解他们**为什么**中的贡献和影响。当他们提及这两个主题或其中之一时，几乎总会释放出某种形式的情绪信号，可能是语言的，也可能是非语言的。

问出好问题的一些诀窍：

- **问开放性的问题。**最好的问题是无法直接用“是”或“否”回答的问题，而是要求人们给出更多的信息。在我们的工作坊中，我们常常听到人们问“这令你愤怒了，是吗”，这个问题对找到**为什么**毫无帮助，原因有三：它是个用“是”或“否”就能回答的问题，它假定了你知道对方会如何反应，它会“诱导目击者”。他们可能会认同你的话，但若你一开始提出的是个开放性的问题，不辅以任何引导，他们就有可能给出不同的答案。记住，这个过程成功与否取决于你是否能走进他们真实的内心，而不是走进那个你所以为的他们。不要诱导他们，试着这样去问：“给我讲讲你在这件事中的感受吧。”
- **避免用“为什么”来提问。**你是来寻找**为什么**的，这样要求岂不违反常理？但以“为什么”开头的问句会令对方更难回答。比如“为什么这个故事对你来说很重要”，这个问题能激发的恰恰不是负责语言的脑区。关于“什么”的问题则要更容易回答一些。比如，“这个故事对你而言真正重要的地方是什么”。它在本质上与前一个问题一模一样，只是换了一个令人更容易回答的提问方式。它能得到那个“为什

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

么”问题的答案，同时又会令对方可以更具体地谈论到故事中他认为有意义的部分。两种提问方式都试试，这样你就会明白我们到底在说什么了。

- **安静地坐着。**如果你发现你问的问题令对方陷入了挣扎，不知如何回答，那就让他们挣扎。尽管你可能有帮助他们打破沉默的冲动，但千万不要。抵抗住这一冲动的诱惑，不要用其他问题或回答的建议来打破沉默。只要等待就好。情绪是很难说清楚的，对方可能需要一点时间来组织恰当的语言。有时，沉默是你引导他们对你倾诉更多的最好工具。熟练地掌握它吧。

如何记笔记

（这是伙伴部分的最后一节——坚持就是胜利！）

你可能想不到的是，你用来记录信息的笔记格式可能会对你的伙伴有很大帮助，能帮他们将所有信息串联起来。当然，你的笔记你做主，只是我们发现了一种格外有用的格式，或许你也会有此同感。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

从上到下画一条直线，将纸分为左右两栏。左侧简单记录故事的事实性细节，比如大学毕业了。右侧重点记录感受、情绪或对该故事意义的解读，比如很在意自己是否让祖父感到骄傲。右侧还可以记录反复出现的任何字词、短语、语言或非语言线索。这样的分栏记录方式能让事后的回顾更为容易，同时也能更容易发现对找到**为什么**过程来说最为重要的元素。需要强调的是，请将所有至关重要的素材都记录在右侧。

在记录下多个故事时，你会开始留意到那些最常出现的主题、字词、短语或想法。将这些字词或短语着重标记出来，可以画线、画圈、高亮或在旁边打个钩。这些标记能帮你快速发现需要注意的主题，而这些主题稍后会带你通向你们在寻找的那个**为什么**。同样，将每个故事的“贡献”和“影响”写在右侧，好提醒自己在开始下一个故事前，先弄清楚在当前的故事中，你的伙伴给予过什么或获得过什么贡献，以及该贡献对他们自己或其他人的影响是什么。

我们已经给出了非常详细的说明，希望能帮你成为最佳的伙伴。记住，你的陪伴真的很重要，这是件很荣幸的事情。最重要的是你要秉持真诚的好奇心，以及想要帮助伙伴的欲望。说不定，等你帮完他们，你也会因此而受到鼓舞，想要去寻找自己的**为什么**。

* * *

步骤3：选择时间和地点



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在一家咖啡厅进行如何？绝对不要。你们要进行的是很私密的谈话。嘈杂的环境和其他容易令人分心的事物，哪怕只是一杯奶油冰咖啡，都会阻碍你们交心。另外，你们会聊到很多私密的内容，所以为什么要选择一个所有人都在“假装”各忙各的，但实际却能“偷听”到你们对话的地方？你们应该选一个可以集中注意力，并能安心大声分享私密故事的地方。

虽然打电话或视频通话也可以，但我们强烈建议你们当面聊。面对面的情况下，你的伙伴很容易带上肢体语言，不仅仅是表情，还会发出其他可视的信号，这些都是你们面对面时才能观察到的。如果条件不允许，只能远程通话，那就选一个安静的、没有干扰的地方，同时也要说服你的伙伴选一个这样的地方。

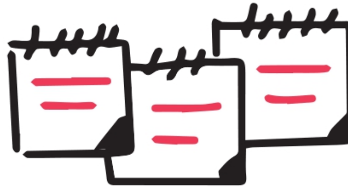
同时，要预留出足够的时间，至少3个小时。是的，这份时间投入很大，但要找到**为什么**，并没有捷径可走。它就像健身一样，投入的时间越多，从中收获的也就越多。这是件没有办法速成的事情。

正如在第2章学到的，找到**为什么**有三个步骤（收集故事，分享它们；发现主题；草拟并完善**为什么声明**）。这三个步骤最好一次性完成。如果你们讲完两三个故事后就暂停，打算过几天再继续，那么到时候你们还要重来一遍讲故事的环节。我们强烈建议你们能够一次性完成全部三个步骤，不要中断。当然，中途还是可以短暂休息几次，舒展下腿脚的。分享完故事立刻寻找其中隐藏的主题远比分享完故事后过段时间再来找寻要容易得多。同样，在你对故事中反复浮现的主题记忆犹新时草拟**为什么声明**也比隔一段时间后再做要容易得多。

同样重要的是，你们最好关掉手机，摒除一切干扰，享受这个过程。

步骤4：收集你的故事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



在与伙伴见面前，你需要做一点准备工作。你的**为什么**源自你的过往经历，它是你成长过程中习得的所有教训、积累的所有经验和形成的所有价值观的总和。你在收集的故事能帮你发现在最自然状态下的自己是什么样的。你要一边回忆，一边记录下与每个故事相关的信息，这样你才能在与伙伴坐下聊天时快速回忆起这些故事。下面有一些方法，可以指导你如何收集这类将引领你找到自己**为什么**的故事。

- 想一想，哪些具体的经历和人让你成为今天的自己。你所挑选的事件可能有着一目了然的重要性，比如你想出创业构想的那一天；也可能有着不那么明显的重要性，比如与前老板一起工作时的某个重要时刻。如果这件事对你有着特别的意义，帮助你成为今天的自己，教会了你一些事，或令你感到自豪，那就把它记录下来。在想到那些对你人生影响最大的人时，努力回忆些具体细节，比如他们说的什么话或做的什么事曾深深地影响过你。
- 你的**为什么**源自你的过去，也就是从你出生起直到进行这个过程的前一天，因此你的故事可以发生在这两个时间节点间的任何时候。这些记忆可能源自校园、家庭、工作或你生活中的任何领域。你可能会回忆起一些快乐的时光或事件，也可能翻出你永远不愿记起的苦痛回忆。这两类经历的共同点是，无论好坏，你都是在它们的影响下成了现在的自己。

收集故事的目标是，你最终至少能收集到5个对你人生影响最大的故事。故事越多，你的伙伴就越容易从中发现可指向你**为什么**的模式

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

和主题。记住，每个故事都必须与具体的时间、地点或时刻有关。你记得的内容越是确切，就越能感觉到与该记忆间的情感联系。而真正能引领你找到**为什么**的恰恰是这些情感联系。

若你突然想到了什么故事，记得把它记下来。一定谨记，一旦开始这个步骤，你所想到的所有故事都会成为最终通向**为什么**的道路。不过，不要把这个过程想得太复杂。罗列事件的方式可以按时间先后，也可以随机。不要担心，你不用把所有细节都记录下来。每个故事简单地写一两行就够了。记笔记的目的是确保你在与伙伴分享故事时知道该从何说起。分享过程中，你可以提到所有的细节，进一步探索可能突然冒出的其他记忆片段。

下面是两个我们发现的非常好用的故事收集方法，你可以任选其一，也可以两者皆用，或者一个都不用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们必须

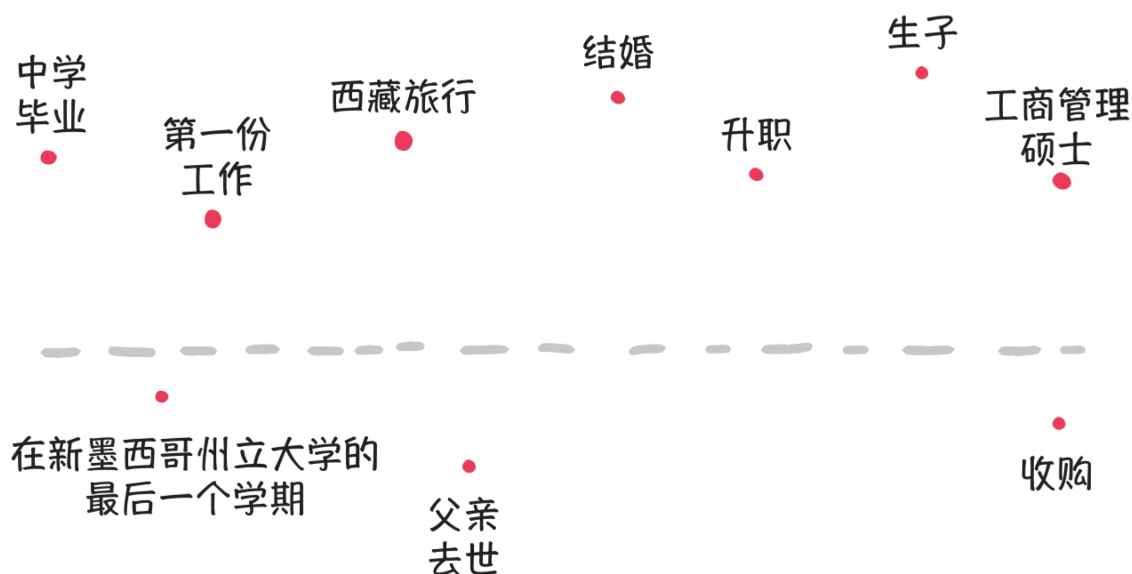
努力完成这些短期步骤，

这是我们

实现长久成功的必经之路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

方法1：高峰与低谷



在纸中间画一条横线。横线上方记录你认为快乐的回忆，那些你非常乐意重温的时刻。横线下方记录你不一定想重温，但确实影响了你的人生，成就了今天的你的故事。在画这张图时，每个故事只需写几个字来概括即可。横线上方，故事的位置越高，它们给你的满足感和积极影响就越多。横线下方，故事的位置越低，它们的挑战性或难度就越大。记录完成后，各个故事很可能会出现在很多不同的水平线上。

当你要给你的伙伴讲故事时，选那些位于高峰和低谷的故事。它们所承载的情绪最浓烈，因此也最能清晰地指向你的**为什么**。你可能不会将这张纸上记录的所有故事都拿出来分享，事实上，你可能还会分享一些突然想起的故事。这些都很好，这个练习只是一个激发你的起点。

方法2：记忆提示

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果你觉得自己什么重要的故事都想不起来，那么这个方法可能会帮到你。读一读下面的提示，看是否能激发你的一些记忆。不用担心，你不用将所有细节都记录下来。只需要记一两行，在你与伙伴分享时能唤起你的记忆即可。

- 在你的人生中，谁曾帮助你成为今天的自己，是你的教练、导师、老师、家人吗？记录下他们令你最为崇拜的具体时刻，无论是在与你的互动中，还是在与其他人的互动中。听到他们说的话或看到他们的举动，你是什么感觉？还有谁帮你成为现在的自己？你可以反复思考这个问题，没有次数限制。
- 想一想，工作后，你是否曾有一天在回家的路上对自己说：“那件事，不给钱我也愿意做。”那一天发生了什么让你说出了这样的话？
- 想一想，工作后的哪一天是最糟糕的，那种让你希望自己永远不要再经历的那种。那天发生了什么？
- 你能回忆起来的最早的、具体的快乐童年记忆是什么？
- 你所喜爱的学校经历是什么？
- 你人生中的关键时刻是什么时候？就是让你意识到自此之后一切都不一样了的那种时刻。
- 有什么事情曾改变你看待世界的方式，以及你看待自己在这世上所扮演的角色？
- 有没有哪一次帮助他人后，你感觉难以置信得好，就像做了什么意义重大的事情一样？
- 你做过什么让自己倍感自豪的事情？务必在心里记住故事中的其他参与者。比如谁曾帮过你，谁曾为你加油打气，谁曾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在终点等着你？

在将所有故事都罗列下来后，你就可以与伙伴分享它们了。再提醒一句，在见到你的伙伴前，不要过度分析你选择这些故事的原因。你需要伙伴的主要原因之一就是，他们可以发现你无法看到的意义，能够提供客观、开明的深刻洞见。在找到**为什么**的过程中，如果你在开始分享故事之前，就提前设想了这些故事彼此之间的联系，那么，你很有可能会用一种能证明自己设想的方式来讲述这些故事。放轻松，放手让你的伙伴去发现其中潜藏的主题。你只是讲故事的人而已，你的伙伴才是解读这些故事的人。

分享小贴士

有助于分享的一个小诀窍是，将对你影响最大的三个故事圈出来，最先分享给你的伙伴。将注意力集中于对你影响最大的那些故事，你就不容易讲出一些只是看似彼此相关的故事了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

小事亦重要

戴维在一次找到**为什么**工作坊中遇到了一个叫托德的人。下面是托德给戴维讲的一个故事，是一个每个人都可能讲出来的那种平凡的故事。许多人都以为自己要讲的必须是大事。这个例子就是个很好的证明，尽管它在所有故事中显得平淡无奇，但戴维还是能通过它，帮助托德找到了那根重要的金线，通过这根金线，托德便能说清楚自己的**为什么**。

在讲故事之前，托德分享了关于他人生的其他细节。他凭篮球拿到了大学的全额奖学金，最终却因毒瘾和酗酒丢掉了这份奖学金。他曾立志成为一名NBA球员，但毒瘾和酗酒不仅终结了他的大学生涯，也毁掉了他的梦想和自我认同。后来他在一家酒吧工作，但仍在毒瘾与酗酒的泥沼中苦苦挣扎，他曾想过自杀，但就在这时，发生了一件事：

托德：某个周六早晨，下班后的我开车回家，正行驶在一条蜿蜒曲折的道路上，突然看到了一个小女孩，她正在自家门外卖柠檬汽水。换作平时任何一天，我都会径直开走。但就在那一天，不知为什么，我有一种莫名的冲动，想要调转车头，将身上所有的零钱都给她。

我将车靠边，停在了她的摊位旁，问她柠檬汽水多少钱一杯。“25美分。”她告诉我。我说我要来一杯。她走回摊位，拿了一杯柠檬汽水给我，而在她回去拿汽水的时候，我将放在汽车杯座里的所有25美分硬币都掏了出来。我把工作中得到的所有小费都放在这个杯座里，攒了可能有近40美元吧。小女孩将柠檬

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

汽水递给我后，我抓起一把又一把的硬币放在她小小的手掌中。每放一把，我都能看到她眼中流露的喜悦。她兴奋不已地转身冲回家里。

你可能猜得到，我驾车离开的时候心情很好。但这之后发生的事连我自己都始料未及。我突然情绪上涌，难以自抑，失控地大哭起来。我哭得太厉害了，不得不将车靠边停下。这种感觉太奇妙了。

戴维：哇。听上去你的情绪真的很激动。我敢肯定，你过去也做过其他让自己忍不住流泪的事。到底有什么特别的原因让你在那么多可讲的故事中挑了这一件来与我分享？

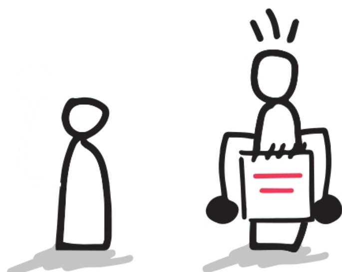
托德：这是我人生中第一次有为别人做了什么的感觉。是我人生中第一次没有把自己放在首位。它就像一声巨响，唤醒了我。它点燃了我的灵魂，我第一次觉得自己是重要的，我也迫切希望帮其他人也产生这种“自己很重要”的感觉。我想要让他们感觉到自己可以做得更多，可以成为更重要的人。自那一刻开始，我想要与全世界分享我曾有过的那种感觉。

在找到**为什么**过程的最后，戴维发现了一根名为“服务”的金线，这根金线贯穿托德许多最为重要的故事。正如他为那个卖柠檬汽水的小姑娘所做的，托德的**为什么**就是激发他人对可能性的想象力，这样一来，他们就能找到动力，利用人生做更多的事情。托德**为什么**的神奇之处在于，他的**为什么**恰恰就是他的经历。他的想象力得到激发，产生了想要利用人生做更多事情的动力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

步骤5：分享你的故事

（你的伙伴会在这一步加入进来）



现在，准备工作已经完成，是时候与伙伴一起坐下来寻找你的**为什么**了。说出这么多关于自己的故事可能会让你感觉不适，但你其实不用完全脱离自己的舒适区，我们只是希望你将这个边界再拓宽一点。如果有些故事太过私密，你不想告诉其他人，那就别说。不过，对于那些你主动选择要分享的故事，记住一点，你越是能敞开心扉、畅所欲言，你的伙伴就越容易从中发现重要的模式。你只需要分享你觉得应该要分享的故事。

但在分享的过程中，你要允许自己脆弱，足够的脆弱才能让这个过程发挥作用。随着过程推进，你也许会敞开心扉到连自己都惊讶的程度。

在这个过程中，细节至关重要。这一点再怎么强调都不为过。我们曾说过，你在罗列自己的故事时不用纠结细节，但现在是该深挖细节的时候了。尽可能详细地讲出你的故事。记住，我们所说的“细节”并不是指故事发生那天的气温或你那天的着装，除非它们在这个故事中有格外重要的意义。这些信息确实可以提供故事背景，但真正让我们感兴趣的是可以深挖下去的信息，感受是你**为什么**的核心。因此，你要发自内心地将自己与当时的记忆和情绪联系起来，这一点至

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

关重要。具体的故事才能让你做到这一点，一般性的描述是不行的。下面举几个例子：

一般性描述：过去，我们每年圣诞节都会去祖父母家过。被充满爱的家人围绕着，那感觉真是太棒了。

具体的故事：过去，我们每年圣诞节都会去祖父母家过。而我印象最深的一年圣诞是在我9岁的时候。那是我祖父去世前的最后一个圣诞节，他对我的人生影响巨大，我不确定自己是否有在他去世前意识到这一点。我和他的关系非常好，但直到现在我才看清他对我的影响。

他是个疯狂且古怪的人，不按常理出牌，不遵循常规。人们叫他怪人，但在我看来，他一直非常正常。我记得和他一起坐在长沙发上的时光，只有我和他。我也是个怪小孩，学校里的人都叫我怪胎。和他在一起能给我安全感。有他在，会让我为自己的与众不同感到自豪。我认为他是最酷的人，这种认知给了我自信，让我能够坚持做那个古怪的自己。如果他的古怪是那般了不起，那么我也最好接受古怪的自己，这样我未来才能对自己的孩子或孙子孙女产生一样的影响。

一般性描述：我小的时候真的很热爱体操，每天都要练习4个小时。它富有挑战性，也让我收获良多。

具体的故事：我小的时候真的很热爱体操。那时的训练时间长，强度大。我还记得有一天，最苛刻的教练正带着我们整队人练习翻腾动作。他是一个非常难取悦的人，对我非常严厉。我觉得，在他眼中我永远都不够好。有时，我会觉得他是故意针对我，觉得他对我就是比对其他人更严厉。无论我多努力，还是永远都不够好。翻腾，尤其是扭转空翻这类空中动作，并不是我的强项。但我一直在练，因为我立志要向教练证明我是足够好的。终于，我做到了。一切就像发生在昨天一样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我记得，在我做完一组动作后，教练在我旁边对全队说："这才是正确的动作！"再没有比这更令我自豪的时刻了。那一刻我才意识到，他对我比对其他人更严厉并不是因为他不喜欢我，而是因为他相信我。他"逼"我，是因为他知道我有身为体操运动员的职业道德，他知道那份职业道德存在于我的内心深处，但他没有选择直接告诉我，而是希望由我自己去发现。就在他夸我的那一刻，我才意识到，我所养成的自律和勤奋真的非常重要。我想，那是我真正了解何为毅力的时刻。现在想起那一天，我仍然会感到激动。

一般性描述：我爱我的工作。因为这份工作，我曾去过许多美丽的地方，以及一些没那么吸引人的地方。而始终如一的是，我总能遇见有趣的、能给人灵感或鼓舞的人。此外，这份工作的收入也很不错！

具体的故事：我爱我的工作。因为这份工作，我得以去到一些奇妙的地方。不过，即便是并不令人向往的目的地，也会发生一些鼓舞人心的故事。我记得有一次，我去了一座我并不期待的城市。那是一个小型的乡村式社区，我对自己说："好吧，有得必有失嘛。"我在当地参加活动时遇到了一个足球教练，他来自附近的一所大学。这人棒极了。在聊天时，他跟我分享了他与众不同的做事方式，那真是个妙不可言的故事。

他将自己的足球队看作一个人类发展和领导力的项目。大多数教练只关心输赢，但这个教练首要关心的是队员的成长。若是赢了，他不会让胜利冲昏队员的头脑；若是输了，他会将此次失败作为队员学习的良机。而最棒的一点是：这种做法对他的队员产生了巨大的影响。在他的带领下，不仅整支球队的表现提升了，大多数队员的学业成绩也提高了，甚至连人际关系，比如与家人之间的关系，也得到了改善。这是我听过的最令人振奋的故事之一，而我甚至都不是个体育迷！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

以上这些故事的一般性版本和具体版本都或多或少地提到了相同的内容。但请注意，在具体的版本中人物所表达出的情绪的深度。更深入地挖掘故事能重新激发你当时的真实感受。

在你分享具体的故事内容时，你的伙伴应该记录下你所描述的情形和状况，以及这些情形和状况所激发的感受。尽管这些笔记最终有可能派不上用场，但它们对于发现你的故事间的实质性和情绪性关联至关重要。我们的目标不是要你把自己所做的事描述出来这么简单，而是要你发现真正的自己。

每个故事都要讲完整，如果突然想到新的故事，不要犹豫，讲出来，并不需要在这方面节省时间。你可能会在分享的过程中记起一些之前忘记的经历，把那些故事也分享出来。记住，所有故事都会成为通向你**为什么**的道路。至于你要讲什么样的故事，并没有硬性的、严格的规定。无论是你准备好的故事，还是分享过程中突然想起来的故事，只要是有重要意义的，就有助于巩固主题或引入新的考虑要素。你可以与伙伴分享的故事越多，能从中筛选出的，可用于找到那根金线的资料就越多。这根金线越清晰，你的**为什么声明**就会越准确。

步骤6：找到你的主题



找到**为什么**的下一步是发现主题，也就是你故事中反复出现的想法、字词和感受。在这一步中，起主导作用的应该是你的伙伴。记住，你的伙伴有你所不具备的客观性，而你不具备这份客观性的原因只是你与这些故事的关系太过紧密，以至于你看不到那些反复出现的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

模式。在你忙于描绘一棵一棵的树时，你的伙伴能更好地看到从中浮现的森林。

我们观察过很多很多想要了解自己**为什么**的人，而这是在他们所有人身上都得到过印证的。他们认为自己可以扮演两个角色——讲故事的人和聆听的伙伴。他们试图自己一个人完成故事分析，并发现其中的主题。不过，据我们所知，没有一个人成功过。不过有很多人声称自己做到了，但他们给出的**为什么声明**要么只与工作有关，要么只与家庭有关，要么只关乎他们想要达到的某个目标。稍加压力，他们的声明或他们对自己声明的那份“激情”就会分崩离析。即便是西蒙，这个发明了许多找到**为什么**技巧的人，也要请别人来聆听自己的故事，帮自己寻找那根金线。

再强调一次，你的伙伴将专注于聆听和记录，且具备客观性这一优势。通常，你所分享的故事他们都是第一次听到，因此不会带入个人经历、不安或自我等会令故事复杂化的因素。也正因如此，他们往往更容易看到这些故事中的主题。

正如没有错误的故事一样，也不会有错误的主题。如果有什么内容出现了不止一次，请记下来。你的故事中可能会出现多少个主题？没有上限。你最终可能会发现8个、10个、15个，甚至更多。这都没问题。你和你的伙伴要做的第一件事就是将所有这些主题都记在纸上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

将所有主题记到一个地方，花一点时间再迅速检查一遍。在某些情况下会出现所有故事的主题均不相同的情况。不过，你的伙伴应该能够将每个主题与至少两个你所讲的故事联系起来。记住，一个想法之所以成为主题，必须至少同时出现在两个看似毫无关联的故事中。

将所有主题罗列下来后，圈出看似最显眼的一两个，那种一眼就能发现的。它们是你最在乎的主题，能够激励你或看似是影响你成为今天自己的决定性因素。有没有哪一个主题是你的最爱？请你的伙伴根据你所讲的故事来衡量哪个主题看似更为重要。你们商量一下，共同选出两个主题，一个代表你独一无二的贡献，一个代表该贡献所产生的影响。做完这些，你就做好草拟**为什么声明**的准备了。

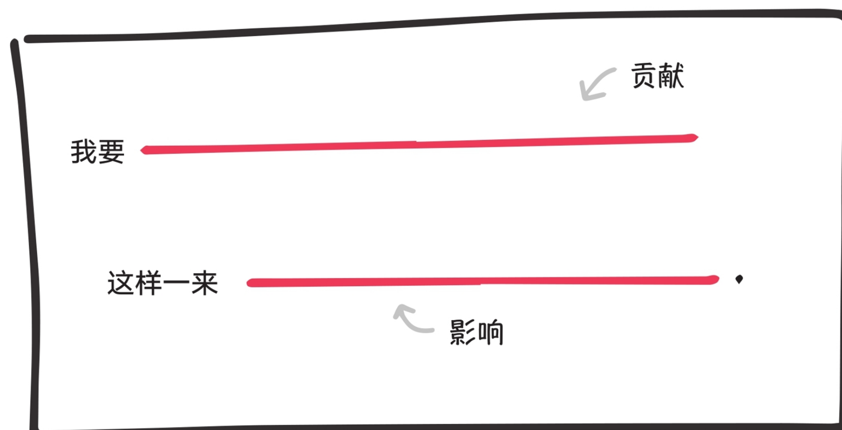
等等，你也许会在脑海中喊道。如果**为什么声明**中只会用到那两个主题，那**为什么**要将我故事中的所有主题都记录下来呢？而且，要是我真正热爱的主题最终没有进入我的**为什么声明**怎么办？我得抛弃它们吗？别担心！让你的伙伴把所有主题都记录下来是有重要原因的，而且它们不会被抛弃。下一章就会说到，那些主题将成为你的**怎么做**。



步骤7：草拟你的为什么声明

在确定了核心主题后，是时候将它们草拟入你的**为什么声明**了。正如在前一章提到的，我们建议你的第一份草稿采用下面的格式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



你的声明应该是简单且可操作的，并专注于你如何能积极地影响他人，而这个格式是确保你能做到这些的最简单的方法。

你已经知道了自己的核心主题，现在又有了这个格式，下一步就是花几分钟时间，草拟出你自己的第一份**为什么声明**。你的伙伴也要帮你写一份，但这过程中你们不能商量沟通。分开来做这件事的价值在于，你的伙伴笔下的**为什么**可能与你笔下的**为什么**不一样。无论是让选词更完美，还是让措辞更顺口，总之，我们发现草拟出两份略有不同的**为什么声明**是非常有用的。道理就像找个朋友陪你逛街一样，他们可能会挑出一件你都不会看第二眼的衬衫，但试穿后却发现那却是最适合你的。

你们两人可以各花5分钟左右的时间来草拟**为什么声明**。之所以只要5分钟，是因为在这个阶段考虑太多是无益的。下一步就是和你的伙伴一起分享你们两人各自的草稿。在仔细考虑两份声明后，你可能会从中选出一份来，或者将两份合二为一。

记住，这份草稿的目标不是一步到位，而是先有个大概，给出一些你觉得正确的东西。在你与自己的**为什么**相处时，仔细反思它，更重要的是在践行它的过程中，这份声明中的具体内容是可以也有很大可能有所更改。这就是最后一步的全部意义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

完善你的为什么声明

在有了一份草稿后，你就可以进入找到**为什么**过程的最后一个阶段了——检验和完善你的**为什么声明**。这一阶段需要几天的时间。无论是要验证你的**为什么声明**，还是要获得改进它的灵感，你都可以用下面这个有趣的方法，我们称之为朋友练习（Friends Exercise）。要做这个练习，你先要列一份自己最亲密朋友的名单，他们是那些总是在你身边支持你的人，那些你可以在自己需要时半夜2点打电话过去且知道他们一定会接电话的人。然后，你只需要照着下面的说明来做就可以了。

朋友练习

要让这个练习达到最佳效果，你需要和朋友一对一、面对面来进行。正式开始前，务必给对方介绍一下你此前经历的过程，并告诉他们你是请他们来帮你继续完成这一过程的。但目前还不要将自己的**为什么**透露给对方。你应该也不想影响他们随后的反应吧。

先问他们：“你为什么会和我做朋友？”听到这个问题，对方若是像看怪物一样看着你，不要惊讶，这很正常。这不是大多数朋友会被问到的问题，它其实比我们以为的更难回答。友谊的基础是感受，我们都知道，感受是难以名状的。要让这个练习发挥作用，那么，即便它会让你们双方都觉得有点别扭、不太自在，你们也得坚持住。

具有讽刺意味的是，以“为什么”开头的问题其实并不能带领我们找到**为什么**。究其原因，以“为什么”开头的问题是感性的，往往会引出含糊的或被动反应的答案。相比之下，以“什么”来提问更能引出对方思虑周全的、确切的答案。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

现在，请把同样的问题用“什么”再问一遍：“你是因为我身上的什么特质而选择与我做朋友的？”这一次你的好朋友可能会给出一些类似这样的答案：“我不知道。我就是很在乎你，可以信任你。我们有共同的爱好。而且我们确实很合拍啊！”这是个合乎逻辑的答案。不过，当然，这些是几乎所有友谊都具备的基本要素。你要继续深挖更周全详尽的答案，记住，所有“为什么”的问题都要用“什么”来问。举个例子，如果你想问的是“为什么……”，就要换成“……是什么”。你可以接着问对方：“很好，你刚才定义了何为朋友！但我有什么特殊之处呢？”

你的朋友很可能会支支吾吾，会纠结好一会儿，甚至可能最后给出的也只是更多任何“朋友”都具备的共性。这种情况持续得越久，你可能越会想要放对方一马，但不行，你一定要坚持住。“是的，但我的特别之处是什么呢？”这时要继续逼迫他们给出超出常规的答案。

若出现以下两种情况，则证明你们的对话正在朝你想要的答案靠近。第一种情况是，你的朋友陷入沉默，一直望着地板或天花板，看似完全不知道该说什么。事实上，他们是正在回忆自己对你的感觉，只是苦于找不到合适的语言将这些感觉表达出来。如果你试图用其他问题或言语打破这种沉默，就会打断这一非常重要的过程。你应该让对方继续沉默，直到他自己找到合适的语言，打破沉默。

假设你现在正在与一个朋友做朋友练习。从某个节点开始，他所说的话突然从一般转向了具体，比如，从“我们有相同的幽默感”转向了“你很能逗我笑……你的话很有趣，不过，也能让我意识到，我们有着相同的世界观。我给你讲了我老板上周说的话，你会拿它开个玩笑，而你的玩笑不仅能逗我笑，还能让我安心，让我知道荒唐的是我的老板，而不是我”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这就是第二种所要留意的情况了，也就是你朋友的关注点明显发生了转变。从某一刻开始，你们的话题中心似乎不再是你，而成了你的朋友。在上面的这个例子中，当你朋友说到“……还能让我安心，让我知道荒唐的是我的老板”时，他们谈论的并不是你的性格特点，而是你给他们带去的感受，你对他们的影响。

换言之，你的朋友是在谈论你对他们人生独一无二的贡献。当他们所说的一切都会调动你的情绪反应时，你就挖得足够深入了。他们的话可能会让你起鸡皮疙瘩或者哽咽。而这是因为他们说出了你对他们人生的真实价值。他们用他们的话说出了你的**为什么**，而这个**为什么**存在于你大脑中控制情绪而非语言的区域，因此，你产生了情绪反应。这是个重要的转折点。它的奇妙之处在于，通过它你能清楚地看到，自己是如何在没意识到有**为什么**存在的情况下，按照它生活。

即便朋友练习中浮现的主题和模式与你和伙伴在找到**为什么**的过程中挖掘出的并非一模一样，但也有很大可能是类似的。只是你可能会更喜欢自己的朋友用来形容你的那些字词。如果你觉得他们说得对，那就将那些字词融入你的**为什么声明**中。如果朋友练习中浮现了其他主题，你也应当加以考虑。思考一下，与你在找到**为什么**过程中发现的那些主题相比，这些新主题中有没有哪个是你更喜欢的？如果有，那你和你的伙伴可能需要再做深挖了。

除了朋友练习外，另一个很有用的方法是，将你的**为什么声明**搁置几天。它就像是一个蛋糕，将它从烤箱中取出后，你不能立刻切下一块来吃，它太烫了，而且会散架。蛋糕需要时间来冷却、定型，你的**为什么**也是一样。在你开始使用它之前，要给它一点时间冷却、定型。

为什么声明的初稿通常都有些平淡无奇。在你与自己的**为什么**静静相处时，努力剖析其中用语，找出那些你觉得更贴近真实自己的、更能描述你感受的文字。有时，我们会开个小玩笑，问人们是否喜欢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

自己**为什么声明**中的文字，是否愿意将它们纹在自己身上。如果答案是不，那么你就还没有找到自己“热爱”且认同的描述。你确实需要找到自己热爱的文字，尤其是对你贡献的描述。

在修订自己的**为什么声明**时，你要再回顾一下自己的故事。这有助于确保你所做的任何修改都不会有损该声明的准确性。归根结底，完善**为什么声明**的目标并不是让它听着更顺耳，而是要让它给你的感觉更对。

那么，打磨**为什么声明**需要多长时间呢？这是因人而异的，我们确实无法定论。要将其语言打磨至完美的程度，你可能需要花上好几周，也可能需要花上好几个月。你可能只需要改一次，也可能需要改上十几次。在这一点上，我们的团队成员也不例外。

以戴维为例。戴维早前的**为什么声明**版本是：

我要推进积极的改变，这样一来，人们就可以过上更心满意足的生活。

这个声明已经差不多了，但戴维觉得“心满意足的生活”这个表达不太好，太宽泛了，似乎有点陈词滥调的感觉。因此，他多花了些时间去深挖。他必须解决如下问题：我要“推进积极的改变”，那我的实际行动是什么？而我希望帮人们实现的“心满意足的生活”又是什么意思呢？他将自己的**为什么声明**记在心里，练习将它说出口并践行它，不断地一点一点修正，直到有比初始版本更像他自己的一版出现。

根据那些问题的答案，戴维改写了自己的**为什么声明**：

我要推动人们向前，这样一来，他们就可以影响这个世界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

深入思考自己的选词后，戴维意识到，对他来说，推动人们过上心满意足的生活就意味着帮助他们变得一天比一天更好，这样一来，他们就可以对他人产生更大的、更积极的影响，第二个版本对“心满意足”的定义更为具体和清晰。正因如此，戴维现在的**为什么声明**才会比第一版更有力量：因为它更准确，也更个性化。

正如戴维的经历一样，完善你的**为什么声明**可能会让它变得更有力量。不过，这并不会让它变得更有效或更可操作。要践行我们的**为什么声明**并不需要先把它的语言打磨到完美。正如美国前国务卿科林·鲍威尔（Colin Powell）所说：“只要有30%的信息我就可以做出决定，超过80%就太多了。”事实上，当你将自己的**为什么**记到心里，就会更容易发现完美契合的表述方式，因为在这个过程中，你能更好地认识自己的目标，更好地认识自己尝试用以达成该目标的方法。总而言之，你要花些时间来与自己的**为什么声明**静静相处，但这个过程不宜太长。毕竟，找到自己**为什么**的目的是去践行它，而不是把它当作摆设。

我们的愿景是构筑一个人人皆知自己**为什么**的世界。当然，我们也知道，对一些人来说，看书并不是找到**为什么**的唯一方式，甚至可能都不是理想的方式。我们致力于将黄金圈思维推广给每一个人，在此过程中，我们研发了许多找到**为什么**的方法。我们的团队会举办直播活动和工作坊，还提供线上资源。若想了解更多并获取实用的激励工具，可以访问我们的网站。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第4章
找到为什么的团队指南第1部分

在本章，我们将帮你做好在找到**为什么**过程中使用团队法的准备，在第5章，我们将带你逐一了解举办工作坊的具体步骤。团队法适用于任何想要说清楚自己共同目标、理想或信念的团队——说出一个组织在最自然的运营状态下的文化，即便该组织目前并不处于这样的状态中。我们将“团队”定义为因共同的价值观和信念而聚集到一起的一群人。一个团队可以是一整个组织，也可以是一个小小的团队。通常，你在该组织内的位置决定了你会将谁视为自己的团队成员。

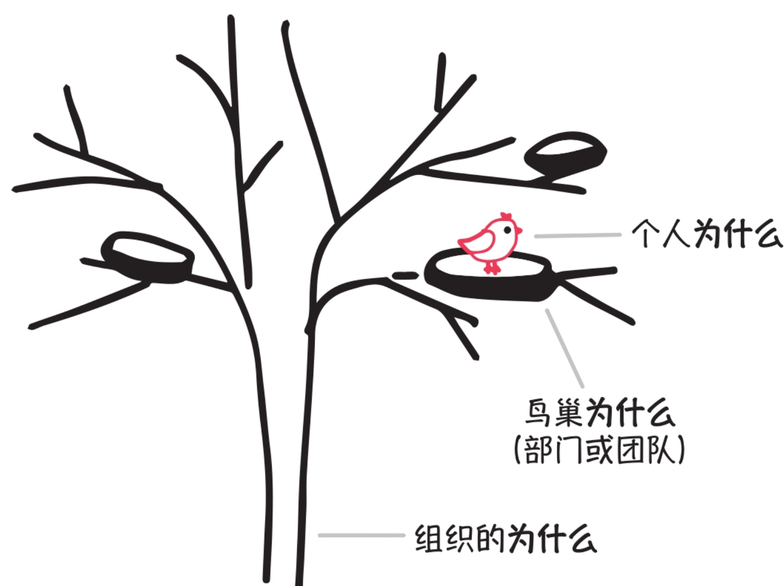
如果你是某个组织的首席执行官，那么该组织内的所有人都是你的团队成员。如果你是某个部门的主管，那么该部门内的所有人就是你的团队成员。如果你是某个团队的领袖或成员，那么这个团队就是你的团队。如果你所在组织的结构没有那么清晰，那么你所属的团队就得靠你自己去感受、去判断。一名团队成员有可能同时属于多个团队。不过，无论哪种情况，团队都至少得是一个能让你有归属感的地方。

说到这里，你可能觉得像听到了自己在小学时候做过的数学文字题。找到团队**为什么**的目的是让事情简化而非复杂化。这里我们将用到“鸟巢为什么”（Nested WHYs）[4]这个概念，它有助于解释团队法。鸟巢**为什么**仅适用于一种情况：人们真心想要将人际关系深入组织**为什么**的层面，深入自己在其中所发挥的作用层面。如果组织的核心**为什么**足以激励组织内的所有人，那么就将其坚持下去。

鸟巢为什么：定义整体的一部分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

组织有自己的**为什么**。一个组织中有团队——存在于更大群体中的子文化，整体的各个部分都有自己的**为什么**。我们所说的鸟巢**为什么**定义了组织内部子团队的目标、理想或信念。而每个团队中的所有成员都有其独一无二的**为什么**——他们的个人**为什么**。我们的目标是让每一个人都能找到这样的公司，公司里有适合他们的文化、认同的价值观、相信的愿景，同时工作于这样的团队让他们觉得自己是有价值的，是受重视的。



要说清楚鸟巢**为什么**的原因与一个组织想要说清楚其核心**为什么**的原因是一样的，能给人身份认同感和归属感，它能让团队与团队成员间产生共鸣。尽管团队服务于更大的愿景，也就是组织的愿景，但说清楚自己的**为什么**能帮助他们理解自己作为独立团队所能做出的独一无二的贡献。

若将一个组织比作一棵树，它的树根和树干代表了它的起源和根基。树上的树枝就是该组织的各个部门，树枝上的鸟巢就是依附于这棵树的子文化或团队。每一个鸟巢里都住着一家人，他们属于彼此。作为个人，我们想要了解自己**为什么**的目的是，更容易找到适合自己的那棵树和那个巢。作为组织，我们想要了解自己**为什么**的目的是，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

吸引适合自己的鸟儿们。对于公司内部的每个团队来说，他们的目的是确保自己的巢里招来的都是对的鸟儿，也就是那些能最为有效地合作，共同为实现整个组织的目的和理想做出贡献的人。

美国有自己的**为什么**，但洛杉矶和纽约也有自己的**为什么**。我想要住在美国，但问题是我该选哪个城市生活和工作呢？人们有可能选对了公司，但进错了巢，这会有损他们的表现、士气和自信。要构建一个欣欣向荣的组织，就需要帮助成员了解自己适合哪个城市，适合哪个巢，或者最适合哪个小组、团队或子文化。一些公司将如何吸引和雇用到最适合的人才归结为一门科学。不过，这里真正的学问在于要了解把他们放到公司的什么岗位上，才能让他们以最佳状态工作。所以说，仅仅是雇用适合该公司的人还是不够的，知道将人才安置于何处才能让他们发挥出自己的最佳状态，才能让他们干劲儿满满地为公司做贡献，也是同样重要。事实上，这比雇用到合适的人才更为重要。

我们曾合作过一些非常不清楚自己**为什么**的公司，他们的领导层对目标、理想或信念这样的“软”实力并不太感兴趣，因此忽略了这一点。不过，这些公司内有一些子团队的领导者是相信“软”实力的，愿意花时间去弄清楚、说清楚他们团队的鸟巢**为什么**。你可能也猜得到，那些团队往往是全公司士气最高昂的，生产力和创新力最强的，员工离职率最低的，他们是公司表现最好的团队。

* * *

西蒙·斯涅克的**为什么**是：我要激励人们做能激励他们自己的事情，这样一来，我们才能一起改变这个世界。他的**为什么**也是我们公司的**为什么**，我们都欣然接受并由衷地相信它。事实上，我们的共同愿景也是建立在这个**为什么**之上：构筑这样一个世界，在这里，大多数人都会在想要工作的热情中醒来，能安心地在外工作，能带着工作

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的满足感踏上回家的路。公司内部也有定期合作的团队，他们逐渐形成了自己的子文化。彼得和戴维所在的团队也有自己的鸟巢**为什么**：我们要让人们看到各种可能性，这样一来，我们就可以改变这个世界。这是彼得和戴维的团队为实现公司目标而做出的独一无二的贡献。

西蒙的书、演讲和工作坊都有着强大的激励人心的力量。你会发现本书更侧重于说清楚如何用实际行动做到西蒙所倡导的那些事。这个主题并不是我们碰巧选到的，这是我们建立在公司目标之上的子目标，就像树枝上的鸟巢一样，为人们扫清前路迷障正是激励我们每天早起工作的理想。这就是我们为实现公司追求做出贡献的方式。

进一步说。我们整个团队都秉持着这个鸟巢**为什么**。不过，虽身处同一个鸟巢中，我们依然是不同的个体，每个人都在用独一无二的方式为实现团队的**为什么**做着贡献。由此可知，团队内部的每一个人都有着各自的**为什么**。

彼得所做的每一件事都是为了帮助人们成为非凡之人，这样一来，他们就可以成就非凡之事。戴维每天早上起床的动力就是推动人们向前，这样一来，他们就可以影响这个世界。我们的**为什么**都是公司**为什么**的补充。只要西蒙激起了一点火星，我们的团队就会将光投向那里，形成燎原之势，让人们清楚看到该如何给自己的愿景注入新的生命。公司中的每一个人都了解自己的个人**为什么**，了解团队的鸟巢**为什么**，了解我们共同为之努力的愿景。

* * *

如果你正在寻找一个组织的**为什么**，那么在开展群体工作坊之前，你还需要考虑以下几点：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 如果创始人[5]仍然是整个组织的一分子，找到他们的**为什么**会是个绝妙的开端。创建该组织不过是他们为实现自己的**为什么**所做的诸多事情之一。说清楚他们个人的**为什么**可以提供重要的背景信息，让你看到整个组织**为什么**的大概样貌。我们曾测试过几次，一边用找到个人**为什么**的方法找到创始人自己的**为什么**，一边用团队法找出整个组织的**为什么**。结果显示，只要企业文化足够强大，这二者就会惊人的相似。
- 如果公司创始人已不在或无法向其咨询，团队法就是找到或重新发现该组织**为什么**的最佳方式。

对于想要说清自己鸟巢**为什么**的子团队，下面是一些适用找到团队**为什么**的具体情况：

- 在明确了公司的**为什么**后，公司内部的团队或部门希望激励团队发现自己的鸟巢**为什么**，以便更好地联系或补充公司的**为什么**。记住，鸟巢**为什么**始终从属于整个组织的**为什么**。如果一个子团队试图闭门造车，完全不考虑自己团队被公司所需要的原因，那它所总结出的鸟巢**为什么**很可能会有悖于公司其余所有团队的**为什么**。这可能会引发混乱。鸟巢**为什么**应始终服从于组织的核心**为什么**，应作为其补充而存在。
- 上述情况也有一个例外，即当公司高管对说清整个公司的**为什么**毫无兴趣，但公司内部子团队、子部门或中层管理者却想要找到自己的**为什么**时。如果公司真的迷失了方向，在不清楚自己**为什么**的情况下运营，且高管们无意参与找到**为什么**的过程，那么任何团队领导或成员都可能变成他们希望拥有的那种领导。当然，这并不是理想的做法，但也不失为一个解决办法。我们就曾亲历过这种办法的成功，一个团队激

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

励了其他团队，最终，尾巴摇动狗（wag the dog）[(6)]，带动了整个公司的参与。

一个高度混乱的组织，也许是因为合并、收购或其他发展原因，并不在其最佳的状态中。它很可能缺乏统一的使命感，导致一群人如散沙般追逐个人利益。遇到这种情况，我们建议找出努力保持强大领导力和健康文化的团队，在该团队内部应用团队法，帮助这样一个团队说清它的**为什么**是尾巴摇动狗的第一步。

将找到**为什么**应用于组织内的子团队，也就是找到鸟巢**为什么**有一个巨大的好处：影响整个组织，点燃整个组织寻找自己**为什么**的欲望。当某个部门开始基于自己的**为什么**来思考、行动和沟通时，往往能产生好的结果：绩效提高、创新增加、员工离职率下降。高管们会注意到这些成果。

此外，该**为什么**团队的成员往往会带着比以往更高昂的情绪来工作，这一点也会为其他部门的成员所注意。因此，在我们帮某个小部门找到团队**为什么**后，便会开始接到该公司其他团队成员的电话，问他们是否还有机会加入。这样一来，尾巴就可以摇动狗了，一小群获得激励、全情投入的员工可以为整个组织带来积极的影响。

当然，有的组织也会因为企业文化太弱而找不到适合进行找到团队**为什么**的子团队。在这种情况下，只有强大且富有远见的领导层才能将歪斜之船扶正。一个强大的领导者，即便不是创始人，也可以让一个缺乏**为什么**的组织产生使命感。

给从未有过**为什么**的企业提供**为什么**与改变企业已有的**为什么**是截然不同的两件事。一个企业的**为什么**是由文化准则、共同价值观和牢固的人际关系构成，这不是一个空降的新领导就可以轻易改变的。在企业原本的目标因长年累月的错用和滥用而被彻底摧毁后，才应该让领导者提供一个新的**为什么**。遇到这种情况的最佳做法是，先让该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

领导完成找到个人**为什么**的过程。他们可以在个人**为什么**的基础上带领整个公司，受此激励的员工们也会去寻找自己的**为什么**。

尽管这种情况很罕见，但我们确实遇到过几个这样的组织，它们已经完全失灵、无法运转，组织内部充满了恐惧、偏执、不信任和自私自利。在一个类似的案例中，找到**为什么**的过程完全沦为了成员的发泄渠道，他们只顾着倾诉自己的挫败、偏见和抱怨，但这样解决不了任何问题。对于存在类似情况的组织，我们建议请第三方来当促进者或顾问，先协助该组织的领导者找到诸多问题的根源所在。只有先完成这样的深入分析，才能清理出必要的空间，让找到**为什么**发挥应有的作用。若无这一步准备工作，找到**为什么**几乎必败无疑，若真是败了，要想在第二次尝试时成功就极其困难了。一开始先把根深蒂固的问题解决掉，再开始这一过程，成功就会容易得多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有代表性的为什么故事

彼得曾帮助拉玛佐科公司（La Marzocco）办过找到团队**为什么**工作坊。该公司最初的创始人都已经不在公司了，因此，在正式开始前，彼得找该公司的几个领导聊了聊，了解了一些该公司的历史。

1927年，朱塞佩·班比（Giuseppe Bambi）和布鲁诺·班比（Bruno Bambi）在意大利佛罗伦萨创建了拉玛佐科——一家手工制造意式浓缩咖啡机的公司。在此后的几十年中，该公司聘用了一批兢兢业业的能工巧匠，这些人也成了该行业的创新典范。时至今日，该公司的咖啡机还是手工制造的，每一台都有制造者的签名，畅销于全球各地的咖啡爱好者和专业咖啡馆。

在该工作坊中，彼得用了团队法，从员工那里听到了许多故事，他们都想说清楚自己为该公司感到骄傲的原因。有人说："我们是咖啡机中的劳斯莱斯，创造了可与哈雷戴维森媲美的风尚。"他们谈论着自己对自家产品的无比自豪，强调着他们对产品内部不可见部件的关注丝毫不亚于对产品精致锃亮不锈钢外观的关注。

他们在分享关于顾客的具体故事时也带着同样的热情。来自定制化部门的团队讲述了他们是如何根据顾客的个性化要求对机器进行绘制或装饰的。有一名顾客甚至将该公司的logo纹到了自己的胳膊上。彼得看得出来，拉玛佐科对于其遍布世界各地的顾客和员工来说有着同样重要的特殊意义。但难的是将这种感受用语言表达出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

彼得逼着工作坊的参与者们进一步深挖下去。他说："拉玛佐科是制造咖啡机的公司。这是它的**做什么**，但还不是它的全部。拉玛佐科所做的，不是按下自动售货机上的按钮，看着塑料杯子掉下来，等着计算机程序将那个杯子填满。让我觉得正在接近最终答案的时候，是我们在谈论咖啡师对不同咖啡豆和不同烘焙方式的选择原因时。此外，谈到购买了咖啡机的顾客时，也让我感到振奋，无论是个人还是企业，这些顾客在使用该机器时所倾注的激情和小心翼翼的爱护并不亚于制造它的工匠们。但有了这些还不够，我们还要继续深挖。"

有位员工分享了一个在他看来能够真正体现拉玛佐科的故事。他提到了很多由该公司赞助的与咖啡相关的活动，这些活动的主题有领导力、社群、可持续性等。他讲述了一次在米兰某酒店内的活动，该公司在那里办了一场摄影展，摄影主题是坦桑尼亚的一个咖啡农场。拉玛佐科不仅邀请了自己的顾客和合作伙伴，还欢迎竞争对手。西雅图一家无线电台的音乐节目主持人也飞了过来，因为他想要通过音乐，当然，还有咖啡，来打造全球化的社群。这位员工认为，这次活动很有影响力，因为它给人们提供了无数相互交流和建立人脉的机会。

紧接着，另一名员工说道："拉玛佐科的目的在于，给人们创造出可以坐下来，用一杯咖啡与他人建立密切联系的机会。它的意义在于将人们聚集起来，好好品味生活。"听到这番话，许多人都出声赞同。有几个人高举双手表示支持，还有一个人鼓起了掌。

在工作坊快结束时，参与者们看到了该公司的**为什么声明**，觉得与之前他们对该公司的一切描述都十分吻合，该声明是：我们要培养人际关系，这样一来，就能丰富充实他人的生活。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是的，拉玛佐科制造的是咖啡机。这说的是他们的**做什么**。至于做这个的原因，其中又多了几分人情味。他们沉迷于为他人缔结联系，这是他们的理想，咖啡机只是碰巧成了他们的事业，这是他们所找到的、用以实现真正热情所在的手段。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们已经界定清楚了何为你的团队，现在是时候做好准备，为你的团队举办找到**为什么**工作坊了。在深入细节之前，这有一幅流程图，可以帮助你设想一下接下来的各个步骤。



步骤1：找到你的促进者



要用团队法，就必须有一名促进者。该角色的理想人选应符合以下条件：被组织所信任，渴望为其服务，天生具备强烈的好奇心，能够问出刨根究底的问题。尽管一名职业促进者具备担任该角色的自信和经验，但这并不足以确保该过程的成功。如果你不是一个经验丰富的促进者，或没有找到其他合适的人选，别担心！我们写作此书就是为了帮助你胜任这个角色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

促进者必须客观，所以可考虑的人选有：与该组织保持着一定距离且明察事理的人，比如一个局外人，或者是一个没有参与过该公司创立，也不是其长期管理者的人。这样就能确保该促进者不会一不小心在该过程中带入自己的成见或偏见。换言之，有时候知道得越少越好。找一个客观的促进者合作，也意味着他们可以主持而非参与这个过程。

话虽如此，我们也意识到了，要从组织外找来一个人有时不太可能，也不太实际。如果遇到这种情况，你可以从同事中挑一个人，或你亲自来做。唯一的要求是，此人要理解这个过程的基础，也就是你们是要去寻找而非创造**为什么**，此外，这个找到**为什么**的过程不能掺入任何个人的抱负或野心。这不是一次品牌打造或市场营销的训练，如抱持着此类目的，就会将这一切破坏殆尽。真正的**为什么**是令人信服且令人振奋的，**为什么**关心的是我们是谁，而非我们希望有朝一日将自己的企业打造成什么样子。

无论你选择的促进者是谁，在工作坊过程中，他都将扮演团队领导者的角色。该角色必须具备一系列独特技能：控制时间、管理后勤、积极倾听、找出各个参与者之间的关联。促进者还需营造一个“安全”的环境，让任何等级、职位、性格的参与者都能安心分享自己的想法和故事。

这些技能要求可能令人望而生畏，但事实上，任何热爱学习新事物，且善于团队合作的人都具备领导一场找到团队**为什么**工作坊的能力。当然，熟能生巧也是好的。最重要的是，他们需要有强烈的好奇心，要对能领导这样一场工作坊兴致勃勃。

最后，如果你觉得与这个人相处舒适自在，那么他很可能具备营造良好氛围的能力，从而促成一场绝妙的寻找**为什么**之旅。设想一下：资质相当的优秀医生数不胜数，但考虑到要做选择，我们就必须从中挑出一个来。选择的根据是什么？是我们喜欢那医生给我们的感

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

觉。选择促进者也是同样，做到这一点，你就算准备好进行下一步了。

本章剩余内容，以及下一章的全部内容都是写给找到团队**为什么**的促进者的。如果你觉得自己不是合适的促进者人选，那就另选一个适合的人，让他们来阅读后续的相关章节。如果你计划担任促进者这个角色，那就继续看下去。本章剩余内容和第5章的全部内容将致力于帮促进者做好准备，更好地主持找到团队**为什么**工作坊。

步骤2：为工作坊做准备



受邀担任找到**为什么**工作坊的促进者是件很荣幸的事。为了确保你能为此次工作坊做足准备，我们有几点建议。除了阅读本章外，你还应该看一看第3章，这一章详细讲解了找到个人**为什么**的过程。在这次工作坊中，你并不需要遵循那一章所给出的步骤，但你对这一过程的基础越熟悉，就越能胜任团队促进者的角色。如果你愿意，时间也允许，我们建议你在开始找到团队**为什么**之前，先练习带领几个人（同事、朋友或其他熟人）完成他们个人的找到**为什么**的过程。

第5章将详细讲解团队的找到**为什么**过程，但在此之前，作为促进者的你（或组织内部前来协助你的人）还有几项重要的任务需要完成：

- 邀请参与者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 安排足够的时间。
- 找到适合的环境。
- 提前布置好房间。

步骤3：邀请参与者



团队法要求至少有10到15名参与者，也可多达30人。如果你们的人数超过30，就需要找一位经验非常丰富、擅长带领大团队完成任务的促进者，否则，这个过程会变得冗长、混乱且难以掌控。因此，如果你经验不够丰富，甚至是第一次担任促进者，务必将人数控制在30人以内。

为什么不能少于10人？参与者的任务是分享故事，多维度地展现该组织的整体形象。记住，我们试图挖掘出的是具有普适性的声明，究其本质，它要能引起该组织所有成员的共鸣。我们正试图说清楚这个**为什么**。

再次以树为类比，我们正试图建立根基（树根和树干），所有的树枝和鸟巢都将依托其上。如果我们最终看到的是同一根树枝上，或同一侧树枝上落了过多的鸟儿，那么所找到的这个**为什么**很可能只属于某一个子文化，或者只属于某一根树枝或某一个鸟巢。最终，树上的所有鸟儿可能都无法从这个**为什么**中获得归属感。无论你的组织有多大规模，参与者一定要有各个部门的代表。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“最少10人”规则的唯一例外情况是一个组织的总人数就不足10人。在这种情况下，那10人就代表了整棵树。该组织中的每一个人都会参与到企业经营的多个方面，这个团队往往已具备了说清该组织**为什么**所需的一切要素。

我们发现，最成功的找到团队**为什么**工作坊中，大多数参与者都有两大特征：对自己工作的热忱和在该公司足够长的工作年限。长期就职于该公司的参与者可以提供更多的故事和经验。在公司待的时间越长，就越有可能亲历该公司的起起伏伏，既见过它最佳的状态，也见过它所面临的最大挑战。

你可能也会邀请几名新员工，尽管他们可分享的故事会少一些。但聆听别人的故事，学习一些公司的传统，了解同事生活化的一面，这些往往能激发出新员工的归属感，提升他们对这份新工作的自豪感。他们能提供特殊的见解：由于他们是最近才加入的，所以应该记得自己选择这份工作的理由。新员工还可以提供更为客观的见解，这些可能是工作多年的老员工不太容易注意到的。

参与者应具备的另一关键品质是对该公司的激情。在这个工作坊里，对公司有着狂热之爱的人越多越好。狂热者不一定都是全公司表现最好的人，但他们是“懂得它”的人。他们常常会为了让公司变得更好而牺牲自己的时间，奉献自己的精力。他们是最关心在意公司的人。狂热者代表了该公司在最佳状态下的样子。

如果出于政治或其他什么原因，你必须邀请一些非狂热者，也没关系。该过程是客观的，少量“不适合的人”不太可能让结果出现偏差。事实上，这些人有时也会表现出超出预期的适合度，他们会在工作坊的帮助下，分享自己热爱该组织的原因。不过，即便工作坊对他们没效果，只要他们是少数，这个过程还是能发挥出其应有作用的。

如果你举办找到团队**为什么**工作坊的目的是为整个组织找到**为什么**而非为某个子团队找到**为什么**，我们建议，你所选择的参与者要能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

代表整个公司，他们要来自各不相同的部门，有着各不相同的职位。这将确保你所发现的**为什么**真的是该组织的**为什么**，而非其中某个鸟巢**为什么**。

根据我们的经验，找到团队**为什么**工作坊的理想参与人数在20到30人之间。这样规模的团队可以在4小时内大致草拟出一份**为什么声明**。你若想知道自己的工作坊要有多少人才能得到最佳结果，需要相信自己的直觉。

有时，一个组织会希望所有参与者都来自高层。只要这些高管能满足工作年限和热忱这两个基本要求，团队法还是可以奏效的。参与者应主要由在该公司工作经验丰富、热爱在此工作且在意公司同事与公司文化的人构成，这一点与他们的职位高低无关。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一个团队并不是

一群一起工作的人。

一个团队是

一群相互信任的人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

全是高管的找到**为什么**工作坊也必须选出能全面代表公司不同职能部门的人，否则该过程就不会奏效。例如，如果与会者中来自工程部门的人过多，那么你们最终更可能找到的是该工程部门的**为什么**，而非整个公司的**为什么**。平衡是至关重要的。

安排足够的时间

完成一场找到团队**为什么**工作坊至少需要4个小时，但组织可能会试图缩短其耗时。这时一定要反抗！确保有完整的4小时可用是至关重要的，若能排出5个小时就更好了。这就像是烹饪火鸡，你可以通过升高烤箱温度来缩短烹饪时间，但这样做出来的火鸡即便外表看上去已经烤得足够焦脆，但内部是没有完全烤透的。参与者若想找到令人满意和认可的**为什么声明**，就必须走完整个理性与感性的过程。只有通过他们自己分享的故事，这个**为什么**才会浮现。我们也曾多次在1小时内帮某个组织找到它的**为什么**，但这样的做法无法调动参与者的情绪。人们需要自己去发现，而对于一个团队来说，这样的发现需要时间。任何**为什么声明**，无论听上去多令人惊艳，若是无法得到该组织成员的认可，或是无法激励他们在工作中践行它，那就毫无意义了。

找到适合的环境

要找到**为什么**，必须有一种显著区别于大多数人日常生活思维的思维方式。适应这一要求的理想空间应具备以下几点：可激发创造力、具有私密性、可最大限度减少干扰。因此，你所选择的环境，无论是在公司内，还是在公司外，都应符合以下要求：

- **选择的空间足够大，方便将参与者分成不同的小组。**参与者有时需要独立思考，有时需要小组讨论。因此，除了良好的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

通风性和照明外，该空间还必须足够大且灵活，让人们可以四处走动或可以调整桌椅板凳的位置。你还需要有摆放零食饮品桌的空间，这将有助于所有人全程集中注意力。

- **选择的空间要隔绝一切干扰因素。**如果房间周遭环境嘈杂，或者房内摆放着全公司唯一一台复印机，或者毗邻一条不停有人经过的繁忙走廊，那它就不是一个好的选择。

提前布置好房间

自工作坊开始的那一刻起，房内的所有互动都意义重大，因此，我们必须详细探讨一下房间的布置。提前布置好房间，可避免将宝贵的工作坊时间浪费在调整房间布置上。这样的做法可确保参与者们自踏入该房间的那一刻起，就能感受到你意欲达到的氛围。

- **摆放好家具：**尽管没有绝对正确的摆放方式，但我们推荐马蹄形。如果可能，最好将桌子都挪到墙边，把椅子摆成马蹄形。围坐的方式能消除等级观念，营造开放的讨论氛围。
- **选一种方法将团队的想法记录下来：**我们通常会为每个团队提供一个支架式挂纸白板。（欲了解团队规模以及如何决定团队数量，请阅读第5章。）大开的白纸或白板也可达到一样的效果。记得提供记号笔，最好有多种颜色，而且要确保它们都能正常使用。
- **摆放好挂纸白板：**在房间最前面多放3个支架式挂纸白板。它们是供你使用的。我们更喜欢用挂纸白板而非白板，因为能快速翻出之前写下的内容。
- **调试好投影仪和屏幕：**如果你选择用幻灯片或电脑来展示，要确保所需技术设备都准备就绪且功能正常，参与者也能无

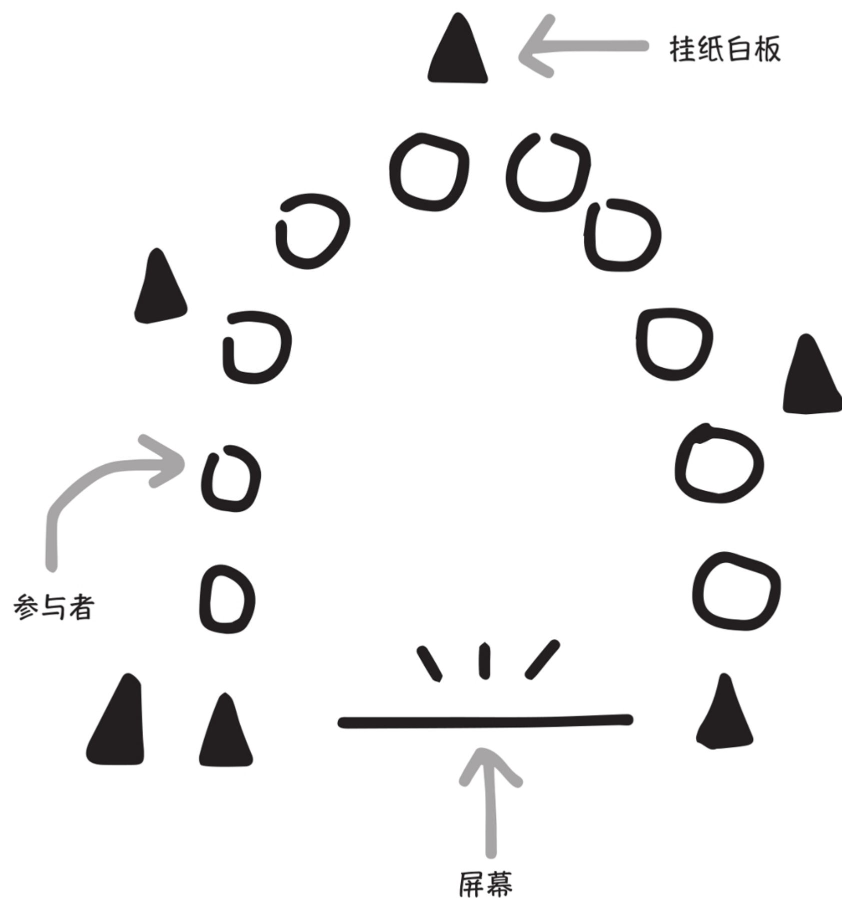
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

遮挡地看到屏幕。

理想的房间布置如下页的图所示。

到此，你已完成了主持找到团队**为什么**工作坊所需的一切后勤准备工作。

现在可以进入下一章了，在下一章。我们将陪着你熟悉工作坊的每一个步骤。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第5章
找到为什么的团队指南第2部分

促进者部分

第4章提到过，促进者有两个主要任务：做好找到团队为什么所需的准备、引导工作坊。在第4章，我们已详细讲解了准备工作的各个步骤。现在，我们要聊一聊为引导团队完成工作坊你必须做的每一件事。如果你是首次担任促进者，我们建议你严格按照指南的说明来做。你对过程本身的担忧越少，用于倾听、提问、分析和参与的精力就越多。如果你是个有经验的促进者，那就有可能为让这次团队找到之旅更加成功，而在下列说明的基础上做出自己的调整，并提出一些自己的观点。

找到**为什么**工作坊有三大步骤：

- 给出背景。
- 主持找到**为什么**过程。
- 草拟**为什么声明**。

下面我们会详细讲解这些步骤，并给出每个步骤的建议用时。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net






步骤 1：
给出背景

步骤 2：
主持找到为什么过程

步骤 3：
草拟为什么声明

步骤1：给出背景

（45～60分钟）



为找到团队**为什么**工作坊开场的一个绝佳方式是，邀请一名高管来现场，为大家解释举行本次工作坊的原因，并探讨它的重要意义。这个人应该深受该公司或该团队的尊重，且已100%了解并认同**为什么**理念。这个人还可以表个态，告知在座的参与者，该工作坊需要他们投入多少时间。若我们知道自己所牺牲或挪出的时间是被认可的，就会更心甘情愿地付出。这样做的目的是让参与者安心，让他们知道公司允许他们全情投入这个工作坊中来。这一点看似显而易见，无须赘言，但若参与者有负疚感，觉得自己应该做些其他对公司来说“更为重要”的事情，那么在参与的过程中他们往往就会迟疑。我们希望参与者知道，这项工作是重要的，公司是允许他们全情投入的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

找一个热情洋溢的高管来介绍该工作坊还有另一个作用，就是将你这个促进者“带入进来”。如果你此前与该公司或该团队没有任何关系，那么这一步就格外重要。高管开场，然后将发言权交接给你，这个举动相当于明确告知参与此次工作坊的团队，公司相信你能引导他们完成这个找到**为什么**的过程，也要求他们要对你有绝对的重视和配合。

在对方介绍完你之后，这就是你的主场了，我们建议你先分享一个简短的**为什么**故事。分享个人的**为什么**经历将对建立你与参与者间的纽带大有助益。如果你找不到适合或愿意分享的故事，也可以用我们在本书中举的任何一个例子，比如钢材销售史蒂夫的故事或拉玛佐科公司的故事，你也可以从《从“为什么”开始》一书中挑选任何你觉得引人入胜的故事。比如苹果公司和美国西南航空公司的故事，这两家公司都具有强大的**为什么**，它们的故事非常清楚，也非常有说服力。

无论你选中了什么故事，都有一点要求，参与者可以通过这个故事清楚获知，当一群人团结起来，为同一个更高级的目标而奋斗时，他们会具有怎样的可能性，以及一个共同的**为什么**是如何激发出团队成员对团队忠诚的。该故事将具备两个功能，一是将举办该工作坊的原因（找到该组织的**为什么**）与真实的生活联系起来，二是向听众证明出席和参与该过程的人可以获得什么样的回报。

在这一环节，你可能会需要10分钟左右，具体取决于你开场故事的长度。现阶段你说这么多就够了。是时候将发言权交给台下的团队了。请相邻者两两组队（如果总人数为奇数，也可以有三人组），然后根据提示做出回应，提示为：

回忆一下你刚加入该组织时的情况，你觉得最令你振奋和鼓舞的是什么？激励你每天来上班的是什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

促进者小贴士

参与者往往会与自己认识且觉得相处自在的人坐在一起。你要将他们的座位打乱，让他们与自己不认识的人也能有所交流，这个做法是很有用的。

给每组4到6分钟时间分享彼此的想法。一开始就要告诉他们，每个人只有2到3分钟的发言时间。在这个环节，你要确保每个人都能发言。时间过半时，要轻声提醒大家。该环节的目的是让小组内的每个人都能有机会说出自己的想法。

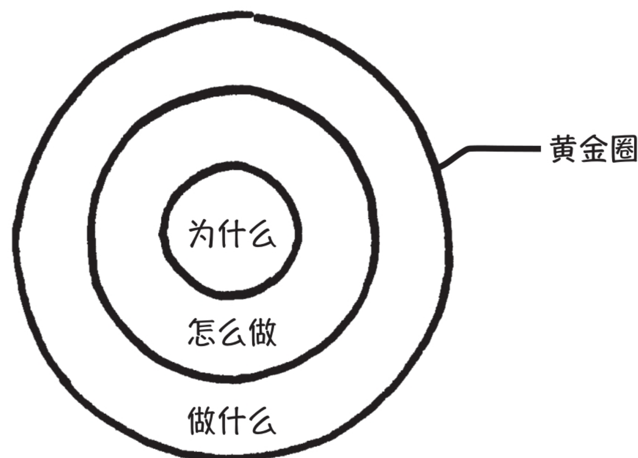
这个简单的练习可以营造良好的交流氛围，这恰恰就是你想要的。该环节的主要目的是让每个人都能积极参与进来，而不是袖手旁观，只做个围观该工作坊的局外人。此外，讲故事往往能调动情绪，因此，这一练习也是让该团队为后续环节做好准备的绝佳机会。虽然没必要让每个人都把自己的故事说给整个团队听，但你可以请出其中的一两位，让他们分享一下从自己搭档那儿听来的振奋人心的故事。这些故事很可能与该组织潜在的**为什么**有所关联，只是参与者们此时可能还意识不到这一点。

既然整个团队都被你调动起来了，也是时候给大家解释一下黄金圈的关键概念了，此举是为了给工作坊的后续环节做好铺垫。

我们在第1章介绍过黄金圈思维。作为促进者，如果你只阅读过找到团队**为什么**的相关章节，那再去看看第1章，你或许会觉得很有帮助。

在你准备开始介绍黄金圈思维时，有一种简单易行的开场方式，就是给他们播放西蒙的演讲视频。当然，你也可以亲自给他们讲解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



你的目的是确保每一个人都能理解黄金圈的这些基本概念：

- **做什么**指的是我们的产品、服务和工作职能。**怎么做**指的是能让我们脱颖而出的价值观、指导原则和行动。**为什么**指的是该组织所坚守的集体目标、理想或信念。
- 从最容易理解的着手，把最难以理解的放到最后，这是人类的天性。我们大都认为，将这一天性应用到黄金圈上就是从内到外（**做什么—怎么做—为什么**）地去践行和表达。但那些懂得如何激励他人的人会反其道而行之。他们认为应该从外到内（**为什么—怎么做—做什么**）地去践行和表达。
- **做什么**对应的是新皮层，是大脑中“最新的”脑区，负责理性、分析和语言。
- **为什么**对应的是大脑的边缘脑，负责人的感受，比如信任和忠诚。所有的人类行为和决策都由该脑区驱动，但它没有控制语言的功能。这是我们身上不可更改的部分，是生物学而非心理学。
- 人们愿意为之买单的并不是你做的内容，而是你做的原因。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 一家公司若有了强大的**为什么**，就能激发出顾客、客户、员工和支持者们心中的信任和忠诚。这样一来，他们就会在该公司努力实现自己理想的过程中为其加油鼓劲。

在工作坊的开始阶段，也就是在你介绍黄金圈和**为什么**理念之前、期间或之后，你很有可能受到一个或多个参与者的质疑。这些我们都遇到过。人们可能会说“这听着有点肤浅了吧”或者“真正做生意可不是这么回事儿”。记住，你在做的是启发人们的新思维，所以你要直面此时此刻真实的他们，尽可能恰当地去应对。

在本书的附录中，我们提供了一些常见问题的回答技巧。最重要的是，要让这些参与者抛开成见，信任这个过程。我们的目的也不是说服某人相信拥有**为什么**的价值或功效，而是给他们营造一种环境，让他们可以自行得出这样的结论，可以为找到自己团队的**为什么**出一份力。

接下来，你要将这一天大致的后续安排告知大家，从时间安排开始，包括茶歇的安排。说明一下，接下来的工作坊将由两大部分组成，每个部分都有不同的目标：

- **分享故事**：这个部分的目标是收集具体的故事，这些故事要能同时揭示出该组织对他人生活的贡献，以及该贡献所产生的长期影响。
- **草拟为什么声明**：该部分的目标是提取出参与者故事中浮现的主题，并利用这些主题草拟出团队的第一份**为什么声明**：目标、理想或信念。

在说到第二个目标时，你要特别强调一下“草拟”这个词。要让参与团队知道，你们的目的只是写出一份完成度为75%～80%的**为什么声明**。这是因为，**为什么**来自大脑中的边缘脑。说明一下，他们并不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

需要写出一份完美的声明，只需要写出一份具有可操作性的声明即可。个中原因稍后会再做解释。

步骤2：主持找到为什么过程

（2～2.5小时）



分享个人故事、找出其中主题，这两件事对个人和团队的找到**为什么**过程来说都至关重要。

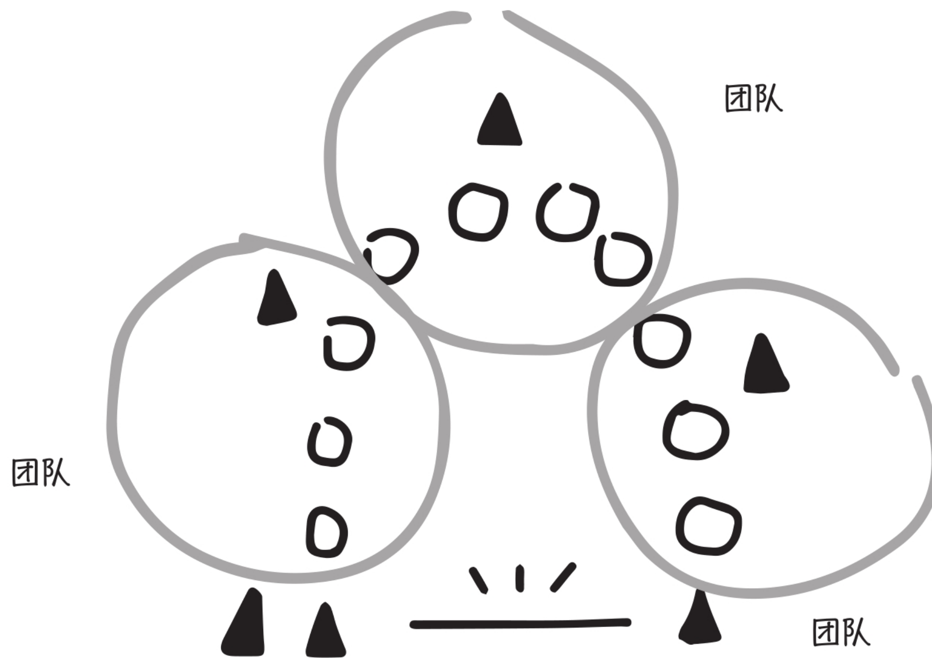
在团队法中，我们通过所谓的三轮会话（Three Conversations）来实现。

三轮会话

正如苹果早期的广告语所说：“大道至简，至繁归于至简”（Simplicity is the ultimate sophistication）。这些会话很简单，但不意味着容易。它们的困难之处在于，参与者必须用语言将自己的感受表达出来。可能对个别人来说很简单，但对大多数参与者来说，这些会话将会耗费他们大量的精力。

在这一过程中，你很可能会遇到如下情况：似乎一切都陷入了混乱，似乎没能得到你想要的回答，你们似乎没有在向**为什么**迈进。要相信这个过程。记住，这个练习的重点在于参与者们的感受，而非他们在该会话中的具体用语。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



练习的第一步是，将该团队大致均分为三组。最简单的做法是将房间分为左、右、后三部分。理想的分组方式是，将不同角色、职位、性别和入职年限的人分到一组。如果你觉得左右后的分组方式无法满足组内成员多样性的要求，可以在分组时刻意调整一下。不过，这不是美国职业橄榄球大联盟（NFL）的选秀，因此我们并不建议你让参与者们站成一排，一边研究他们的简历一边分组，根据你对成员的基本了解分组即可。每组成员的经历越多样，会话就会越活跃。此外，正如先前探讨过的，我们希望参与者们能够打破固有的思维模式，因为与新的、不熟悉的人合作往往能实现这一目的。

分好组后，应立即让各组围拢到支架式挂纸白板旁。鼓励大家站起来，站到各自的挂纸白板旁，不要只是将椅子朝那边挪近而已。站立的姿势有助于释放能量，从而增强这个环节的互动性。

每一轮会话，你都要先给出提示，让各组知道从何开始。我们建议你在引入提示时，将其投到大屏幕上，这样就能方便所有人看到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

它，方便他们在讨论中随时回顾。提示的目的在于告诉他们如何参与会话。到此，你就可以放手让他们进行组内自由讨论了。

促进者小贴士

最好不要把提示提前告知团队。你希望看到的是他们对提示的第一反应。如果提前给了提示，他们很可能会想得太多，这对该过程是不利的。

会话1：个人经历

（20分钟）

“在该组织工作让你觉得最为自豪的经历是什么？分享出具体的故事。”

（这个问题无关金钱或其他度量标准，核心是你付出了什么，而非得到了什么。所分享的故事要能体现出该组织在最佳状态下所坚守的是什么。）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果某项活动的目的是

产生影响力，

那对它而言，

重要的就不仅仅是

活动的领导者，

还有活动的参与者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

促进者小贴士

你可以将“组织”（organization）这个词换成“小组”“团队”“部门”或其他任何恰当的名词。但选定了之后就不要再修改了。我们推荐你换词是有充分理由的。这里，我们寻找的不是该组织的经济成就，而是它更有人情味、更有意义的一面，也是它可以激发员工情感共鸣的部分。

在各组开始会话1的探讨前，先将下列指导方针告知他们：

- 各组的任务是在自己的挂纸白板上写下一句话或词组，在之后的环节中，这句话或这个词组要能帮助组员们回忆自己的故事。
- 泛泛而谈是没有意义的。你的故事里应该有具体的人物和时间，越具体越好。例如，“我为我们的工作质量感到自豪”这句就太笼统了。“在某次节日聚会上，我偶遇了一位女士，她告诉我，我们研发的药救了她孩子的命，这令我感到十分自豪”这句就要好很多，因为它更具体，带有更多的情绪。
- 故事中的结果可大可小，可以是影响了成千上万的人，也可以是影响了一个人。重要的是，这个故事能调动讲故事者内心深处的情绪。
- 各组应该在给定的时间内尽可能多地分享出有质量的故事（至少3个）。

促进者小贴士

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

某些小组可能会出现高级别者过度主导探讨，其他人没机会说出自己重要想法的情况。如果你察觉到了这种苗头，直接介入，鼓励那些还未开口的人分享出他们的故事。

会话1的主题不是人们经常能听到的。因此，有一些人可能会一脸茫然。这没关系，先让大家看着提示默默思考一下。不过，小组讨论一旦开始，你就要随时注意，避免他们偏离主题。至于在这个环节，你要得到什么样的回答，可以参考拉玛佐科公司的一些例子。彼得在带领拉玛佐科团队做该练习时，他们分享了下列故事（附上他们挂纸白板上的笔记，可帮各组了解自己应该在挂纸白板上记些什么）。

- 2009年，我们举办了第一场不同凡响活动（Out of the Box）。我们让世界各地的合作伙伴齐聚一堂，其中有供应商、烘焙师、咖啡师及其他咖啡爱好者。在接下来的两天中，我们交流思想、分享观点，由衷赞美着生活，一切都妙不可言。这本来是场一次性的活动，但因反响太过热烈，现在已经成为两年一次的活动了。

  挂纸白板笔记：不同凡响活动——赞美生活。

- 我们喜欢将人们聚集到一起。最近，我们赞助了一场摄影展，拍摄的是坦桑尼亚某咖啡农场的工人们。这些照片极其能引人共鸣，能真正帮助我们感受到自己与咖啡豆原产地、与咖啡农场工人间的联系。尽管主题是咖啡，但它有着更为深刻的含义——人际关系。本次展览的部分收入正用于支持这个咖啡农场。

  挂纸白板笔记：坦桑尼亚摄影展——支持咖啡农场，构建人际关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 我们与墨西哥的一位烘焙师有合作。在墨西哥，能接受正规高等教育的人并不多。因此，我们公司有一项招聘政策，考虑的是应聘者是怎样的人，有着怎样的激情，而非获得过哪些证书。这项政策大获成功，许多按该政策招聘到的人都晋升到了高级职位上。

  挂纸白板笔记：我们的招聘政策——激情与证书。

- 有一次，我在机场遇到了一个人，他有一台用了20年之久的拉玛佐科咖啡机，至今仍可正常使用，没有任何问题。在一个充斥着一次性事物的世界里，我的公司坚守卓越、传统和价值，这一点令我非常自豪。

  挂纸白板笔记：忠诚的顾客——卓越、传统和价值。



汇报：分享故事

（25～35分钟）

小组讨论结束后，各组都要给整个团队做汇报，分享各自排名靠前的两三个故事。“排名靠前”指的是最能引起团队成员共鸣的，能勾起他们最强烈内心反应的故事。人们表达感受的方式各有不同，可能会起鸡皮疙瘩，会变得活跃，会感到兴奋甚或是哽咽。作为促进者，这些情绪反应就是提醒你去深挖的信号。让讲故事者多分享一些他们的感受，或者解释一下为什么这个故事能激起他们如此强烈的反应。回到拉玛佐科的例子上，彼得通过以下几个问题，刨根究底，便可加强讲故事者与该公司所做贡献之间的情感联系：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- “再多聊一点第一次不同凡响活动的反馈。是什么让人们感觉如此享受？他们具体有些什么评价？”
- “跟我们说说摄影展上的那些照片。有没有哪些照片在你看来格外显眼？它们的显眼之处是什么？那些咖啡农场工人的生活发生了什么改变？你能给我们举个具体的例子吗？”

促进者小贴士

“什么”是通向为什么的必经之路。因此，在提问时，要用“什么”来替代“为什么”。举个例子，不应该问“你为什么喜欢那些照片”，而要问“它们的显眼之处是什么”。对人们来说，“什么”或“怎么”的问题要比“为什么”的问题更容易回答。

在分享故事环节，我们通常会给出20分钟时间，但也要做好允许超时的准备。这个环节在整个过程中是极其重要的，因为在座的参与者罕有机会能坐在一起，组成一个团队，抛开数字的束缚，认真思考组织对他人的贡献。这也是你需要为整个找到团队**为什么**工作坊排出4～5个小时的原因，你需要在必要时有允许超时的灵活性。在各组都分享完自己的故事后，就可以开始下一轮会话了。

会话2：你的贡献是什么？

（10分钟）

“在你的每个故事中，你的组织对他人生活的具体贡献是什么？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

用基本的动词／动词词组来表达：“要（动词）。”

3个小组成员不变，参与者们将挂纸白板翻到新的一页。那些令他们感到自豪的故事或直接或间接地提到了组织的贡献，将最能代表这些贡献精髓的动词或动词词组记到挂纸白板上。在各组开始前，先给他们解释清楚该练习的目标：

- 动词很重要，因为我们的终极目标是发现一个具有可操作性的，而非仅仅是描述性的**为什么**。
- 动词／动词词组不应与抱负相关。它描述的是该公司员工们已经做了的，而非希望去做或成为的。
- 动词／动词词组必须与该组之前分享过的一个或多个故事直接相关。这种关联性至关重要。一旦缺失了，该任务就有可能变质为品牌打造或市场营销的练习，在此类练习中，语言的选择标准就是“好听”。告知参与者，他们写下的每一个动词词组都必须有一个能清楚体现这种关联性的故事予以支撑。

促进者小贴士

要确保参与者不跑题，有一个不错的方法：让他们做填空题，“在这个故事中，我们出现了，我们___________（做了的事）。”告诉他们必须用动词填空。（第6章中有“更多团队例子”。）

- 各组要考虑的都是过去的故事，因此，动词词组很可能是“做过……”。不过，我们希望你用“要（动词）”（比如“要做……”）的结构，该结构有利于后续环节的进行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 各组都要想出至少10个动词 / 动词词组，但也不要过多，不要超过挂纸白板上的一页白纸。

通常大家都能很快进入状态，完成该会话。一般来说，10分钟就足够了。

下面是拉玛佐科公司在找到**为什么**过程中列出的部分动词和动词词组：

要参与	要激励
要充实	要信任
要构建	要享受生活
要联系	要爱
要聚集	



汇报：收集主题

（10～15分钟）

在各组都罗列完自己的动词和动词词组后，就可以汇报了。每组选出一名成员，大声念出他们的词。现在就到你用挂纸白板的时候了。房间前面摆了3个挂纸白板，任选一个，将各组的词或词组全都记到上面。若能找到一人自愿帮你记录就更好了，这样你就可以集中精力，控制好他们念出每个词的速度。在开始下一组时，不要翻到新的一页。3个组的所有动词和动词词组都要记到同一页上，这一页纸后面会派上大用场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

要确保各组的所有动词或动词词组都念出来，即便其中有一些与前面组说过的一致或类似。如果确实有某个组说出了白纸上已有的词或词组，不要再写一遍，直接在该词或词组后面加一个星号，每重复一次，加一个星号。

有时，两个组会给出类似但又不完全一致的词组。比如，一组可能会说“要培养创造力”，另一组可能会说“要促进思想自由”。他们思路相同，这一点其实很好，这意味着他们的故事反映了一个在该组织内部具有一致性的主题。如果可以，就让这两组商量出一个统一的版本来。将那个统一的版本记到挂纸白板上，并标上星号。这个汇报过程通常总共需要10分钟时间。

现在，在房间前面的挂纸白板上，你已经有了一页记录着所有动词和动词词组的白纸，并用星号标出了其重复出现的次数。如果你离远一些审视，眼前应该会开始浮现出许多主题。例如，在拉玛佐科的挂纸白板上，围绕“要参与”“要联系”和“要聚集”这三个词组就浮现了一个主题。“要充实”和“要享受生活”浮现了另一个主题。这些主题背后的那些故事将清楚阐明它们的确切性质。

茶歇

（15分钟）

安排茶歇，让参与者们保持充沛的精力，这一点很重要。同样重要的还有，不要让茶歇时间过长，否则很可能让参与者们失去原有的劲头。每一次的工作坊本身及其参与者都各有特点，因此，判断间隔多长时间安排一次茶歇最合适就成了促进者的责任。通常，我们会在会话2结束后安排一次茶歇。但对特定的参与者和工作坊而言，什么时候安排茶歇最好由促进者来决定。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

妥善布置好房间，将茶点及便利设施安排在参与者触手可及的地方，这些将有助于确保茶歇按时开始，按时结束。

会话3：你的影响是什么？

（15分钟）

茶歇后，让所有人回归自己的小组，开始会话3。这个环节的会场通常会很热闹。大家已经用不同以往且更有意义的方式联系过他们所做的工作了。而第三轮会话的目的就是加深这种联系。

> “在组织贡献的影响下，他人做到了什么或成了什么样的人？”
>
> **（想一想，在人们与最佳状态下的组织往来后，他们的生活有了什么不同。）**

在参与者们思考如何回答这个问题时，指导他们回顾一下自己在会话1中分享的故事。该环节的目标是让各组进一步丰富之前的故事，而丰富的重点是他们故事中曾描述过的贡献的影响。要求他们想一想故事中的具体人物。那些人在该组织行动的影响下做到了什么或成了什么样的人？提醒所有人，这个问题无关数字或其他度量标准。你所寻找的是更大的影响，对活生生的人的影响。当他们的回答开始发自内心、饱含感情时，你就知道他们已经开始讲到你想要的影响了。他们应该将那些贡献的影响浓缩为一句话或一个词组，记录到挂纸白板上崭新的一页。

促进者小贴士

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有时，人们在开始这一会话时，往往会弱化他们及其组织对他人生活的影响。他们甚至可能提及自己的竞争对手，以及那些公司是如何做了和他们一样的事情。如果遇到这种情况，要引导他们重新回到自己的故事上。他们与竞争对手可能有着类似的做什么，但关于为什么的故事肯定是不同的。团队法与该组织的竞争对手无关。它只关心该组织的信念，及其现存的为什么。在我们可以脱颖而出之前，必须先弄清楚自己坚守的到底是什么。

想知道实际练习中会出现什么样的句子或词组，可以参考一下拉玛佐科的例子，看看该团队是怎么描述自己组织的影响的。我们将他们在会话1中的故事（加黑）和会话3中的回答放到了一起，方便看清这两者间的关联。下面这些回答很详细，但各组在挂纸白板上的记录无须做到这种程度。你现在所见的版本，是我们为了让句子更通顺合理，而在原版基础上稍加扩充了的：

- **2009年，我们举办了第一场不同凡响活动。我们让世界各地的合作伙伴齐聚一堂，其中有供应商、烘焙师、咖啡师及其他咖啡爱好者。在接下来的两天中，我们交流思想、分享观点，由衷赞美着生活，一切都妙不可言。这本来是场一次性的活动，但因反响太过热烈，现在已经成为两年一次的活动了。**塞尔维亚的咖啡师安德里亚与巴塞罗那的咖啡店店主卡塔利娜就是通过此次活动结识的。卡塔利娜的咖啡店是个受创业者们青睐的聚会之地，他们会在这里发展新的点子，构思新的企业。受此激励，安德里亚回塞尔维亚开了一家类似的店，这家店后来也成为好几个新企业诞生的催化剂，对当地社区产生了重大的影响。如果没有这场不同凡响活动，这一切可能都没机会发生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- **我们喜欢将人们聚集到一起。最近，我们赞助了一场摄影展，拍摄的是坦桑尼亚某咖啡农场的工人们。这些照片极其能引人共鸣，能真正帮助我们感受到自己与咖啡豆原产地、与咖啡农场工人间的联系。尽管主题是咖啡，但它有着更为深刻的含义——人际关系。本次展览的部分收入正用于支持这个咖啡农场。**伊丽莎白是这些照片中的主角之一，此次活动所募集到的资金切实改变了她及其他咖啡豆采摘者的生活质量。但该展览的影响远不止于此：它还帮助增进了人们对这些采摘者工作的了解和感激。最终，这些工人有了远胜于以往的受重视感和满足感。
- **我们与墨西哥的一位烘焙师有合作。在墨西哥，能接受正规高等教育的人并不多。因此，我们公司有一项招聘政策，考虑的是应聘者是怎样的人，有着怎样的激情，而非获得过哪些证书。这项政策大获成功，许多按该政策招聘到的人都晋升到了高级职位上。**比如埃米利奥，他已经晋升为首席烘焙师，这个职位帮他们全家脱离了贫困。最初的那个机会彻底改变了埃米利奥的生活，还激励了他身边的人，现在的他们已经可以看到过去看不见的那些可能性了。

给各组15～20分钟的时间进行会话3的讨论。在该环节，你作为促进者的责任就是抽身出来，你只能在有小组偏题的时候介入。你可能会发现，这一轮会话特别能勾起参与者们的强烈情绪反应。我们曾见过这种情况，当好不容易有机会停下脚步，想想自己的工作对其他人产生了何种影响时，就连一些最为坚强的商人都忍不住湿了眼眶。即便是在工作坊过程中表现得既冷酷又无情的人，也有可能在工作坊结束后找到你，悄悄坦白自己的感动。人们一旦产生这样的感觉，无论他们自己是否意识到，他们与该组织**为什么**之间的联系也会得到增强。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



汇报：描述影响

（20～30分钟）

与前两轮会话一样，组内讨论结束后，各组都要将自己会话3的回答分享给整个团队。现在是你发挥积极作用的时候了。你需要完全参与、聆听和总结。要给这个环节留出20～30分钟时间。

这一环节，你会用到房间前面另外两个没有用过的挂纸白板。邀请各队分享自己会话3的回答。你的职责是仔细聆听，找出每个回答中概括了他们行动对他人生活影响的那一句话。将有关那些话的笔记记在两个挂纸白板上，方便所有人看到。与会话2一样，如有团队给出了类似的影响描述，就把它们组合起来，标上星号。你的任务是用一句话或一个词组做总结，方便所有人回忆该影响及其背后的故事。因此，以拉玛佐科的回答为例，我们也许会写下：

- 构建社群。（安德里亚的咖啡店催化了新企业的诞生。）
- 人们在生活中觉得更受重视、更满足。（伊丽莎白和咖啡农场。）
- 人们可以看见之前看不到的可能性。（埃米利奥成了首席烘焙师。）

在各组都分享完后，你要将在本次工作坊中收集到的所有重要信息汇总，其中包括会话2中所有的动词/动词词组（一页白纸），以及会话3中所有对影响的描述（两页白纸）。将它们放置在房间前面，确保所有人都能看到。现在，一切就绪，可以开始下一步了：草拟**为什么声明**。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

步骤3：草拟为什么声明

（35～40分钟）



工作坊的下一步是让该团队利用得到的所有动词 / 动词词组，以及第三轮会话中所有对影响的描述，写出两三份有可能的**为什么声明**，我们将其称为“候选**为什么声明**”。随后，它们会被整理为一份声明初稿，交由该团队践行并进一步完善。

为什么声明怎么写

（5分钟）

当然，如果该团队成员连**为什么声明**长什么样子都不知道，他们是写不出来的。因此，作为促进者，你首先要做的是给他们看看什么是**为什么声明**。可以用挂纸白板或幻灯片给出**为什么声明**的基本结构：

我要____________________这样一来____________________。

可以向他们说明一下，尽管这并不是**为什么**的唯一表达形式，但西蒙和从“为什么”开始团队都建议他们从这个格式开始。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一群人成就非凡之事

能力的大小，

完全取决于他们作为

团队同心协力程度的大小。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这个格式中的两处空白恰恰是一个可操作**为什么**的必备两大组成部分，这个格式能让每个人的精力都集中到最重要的地方。

将该声明拆分为两大组成部分。第一部分，“我要________”是该组织或团队所做的贡献。第二部分，“这样一来________”是该贡献对他人生活的影响或改变。



许多人一眼就能发现三轮会话信息与剖析**为什么声明**之间的关系。但为了确保你们的理解一致，还是要向所有人清楚解释一遍这个关系。

你可以告诉他们：会话1和会话2对应的是该声明的贡献部分，会话3对应的是影响部分。房间前面挂纸白板上所记录的词与词组就是填空所需的信息。

在这个简洁版的**为什么声明**格式中，我们会描述所希望生活的世界（影响部分），并清楚说明为构建这样的世界，我们每周一早上需要做些什么（贡献部分）。

候选为什么声明练习

（25分钟）

将团队分为人数相当的两组，每组都有一个挂纸白板。两组分开，将各自的挂纸白板翻到新的一页，写下一份候选**为什么声明**，然后展示给所有人看。在开始前，你要先说明清楚他们该**怎么做**。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在写**为什么声明**的“贡献”部分时，各组需要看着房间前面挂纸白板上所列的所有动词和动词词组。组员需要讨论决定，哪些动词或词组看似最能描述他们的组织所做的贡献。这将成为他们候选**为什么声明**的贡献部分。务必要告诉他们不要过度纠结这些词和词组的词典定义，因为真正重要的不是这些词的定义，而是它们所能唤起的感受。

此外，看到挂纸白板上浮现的那些主题时，他们可能会觉得一些排名不靠前的主题也代表着他们是谁。此时，你要告诉他们，不必为不得不放弃这些主题而忧心。等到后面探讨**怎么做**时，这些主题还会派上用场。

在当前这个环节，各组都必须集中注意力，选出最重要的那个动词或动词词组，能在你内心深处引起强烈共鸣的那一个。

接着，他们需要看向房间前面的另外两块挂纸白板，重新审视上面对影响的描述。必须根据这些信息草拟出候选**为什么声明**的“影响”部分。

各组的目标都是要写出一份能让另一组都忍不住惊叹“就听你们的”的候选**为什么声明**。

给各组25分钟时间来写候选**为什么声明**，并再次提醒他们，这份声明必须基于房间前面挂纸白板上所示的词和词组。确保声明来源于此是至关重要的，否则，人们可能会转而使用宽泛的、体现个人抱负的语言，或将此变成品牌打造或市场营销的练习。

促进者小贴士

在各组开始该练习时，他们可能会就某些词的语义产生争执。如遇此类情况，让他们再回顾一下这些词背后的故事，找出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

其潜在的含义。这些词的词典定义并没有那么重要，更为重要的是这些词对该组来说所具备的深层含义。

为了防止各组偏离目标，需要告诉他们，在后面讲解自己的候选**为什么声明**时，他们必须将其与挂纸白板上的两个故事联系起来。

在这一练习环节中，25分钟的时间不长，但也足够了。我们不给太长时间的原因是，希望人们可以听从自己的直觉（即边缘脑），不要想得太多。毕竟，此时的目标不是一步到位，直接得出最终版的**为什么声明**，而是迈出完成它的第一步。我们还喜欢制造点儿时间压力，因为在这种情况下，人们往往会依赖自己的感觉。因为害怕时间不够，他们很可能会说出“唉，不管了”这种话，然后选择跟着自己的感觉走。



汇报：展示候选为什么声明

（5～10分钟）

团队展示时间要短，每组最多2分钟。各组的展示应涵盖且只应涵盖以下两个要点：

- 说出**为什么**（不要解释，不要详情）。
- 将这个**为什么**与之前分享过的两个故事联系起来，这两个故事是你们组觉得最能体现该**为什么**的。这样做的好处在于：第一，确保该**为什么**源自你们是谁，而非你们想成为谁；第二，证明讲出你的故事是分享**为什么**的绝佳方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

促进者小贴士

让非展示组出一个人，将展示组的展示过程拍摄下来。不需要任何高端设备，手机或平板电脑即可。录下展示过程既能让各组更加认真，也能留存一份找到为什么的记录，供以后参考。

在两组都展示完候选**为什么声明**后，该团队可能会近乎一致地认为其中一个声明优于另一个。拉玛佐科就是这样。在他们就一个候选达成一致后，该声明就成了他们之后要践行的**为什么声明**初稿。有时也会遇到，大多数成员都认为合并两个候选**为什么声明**才能得到对他们**为什么**的最佳表述。这时，你要陪着他们商量出一份大家都认同的**为什么声明**初稿。记住，没人期待这一版就做到完美。正如前面提到过的，该工作坊的目的是得到一份完成度75%～80%的**为什么声明**。这就是称之为初稿的原因，我们希望在此次找到**为什么**工作坊结束后，他们关于**为什么**的交流还能继续。

在写出**为什么声明**初稿后，可能有小组觉得这样还不够。如果遇到这种情况，问问有没有谁自愿来继续完善该声明（建议最多6人）。在之后的两三周里，这些“**为什么**捍卫者”应抽时间聚在一起，努力完善**为什么声明**中的用语。要找到感觉对的词可能会花上不少时间。这很正常。其间最重要的一点是，要确保**为什么声明**初稿是具有可操作性的。

下面这些例子是不同发展阶段的**为什么声明**。前两个的形式正确：简单清楚，有可操作性，没谈**做什么**，专注于为他人提供的服务，语气肯定，能引起团队共鸣：

- 我们要相信他人，这样一来，他们也会相信自己。
- 我们要激发人们的不同思维，这样一来，他们就可以领悟到新的可能性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

下面是两个需要稍加修改的：

- 我们要持续提升自己，这样一来，我们也许就能更成功地应对面前的挑战。
- 我们要做造福世界的事，要帮助他人培养技能、帮助他人持续学习、帮助他人弄清楚自己的方向 / 愿景，这样一来，他们就能高效且成功地为自己、为家人、为社区做更多有益的事。

你看得出这两份声明可以如何修改吗？第一个关注的是“我们自己”，而非他人。第二个关注的是他人，但表达方式太过复杂，记都记不住，更别说去践行了。

下面两个例子则需要大幅修改了：

- 我们要支持我们的经销商，这样一来，他们就可以有源源不断的生意，获得更多的利润。
- 我们要帮客户管理好他们财富的方方面面，这样一来，就可以让他们安心，相信自己的财富管理不会出现任何问题。

这两份声明都死死抓住了**做什么**而非**为什么**。

就找到**为什么**而言，过程与终点同样重要。得益于该过程，我们能建立起自己与**为什么**之间的情感联系，这将让我们的**为什么**变得真诚、真实且持久。可能在工作坊结束后的数月或数年时间里，一个组织的**为什么声明**都有用词上的微调，但这些词所代表的感受是不应有所改变的。

* * *

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

结束工作坊

（10～15分钟）

找到**为什么**的过程会激发出大量能量。在工作坊快结束时，许多人都已被点燃，正干劲儿满满地想去践行**为什么**。你要帮助他们利用好这股劲头。即便团队尚未就“最终版”**为什么声明**初稿达成统一，你也得将这最后的时间全部用于探讨参与者们可用来践行**为什么**的方法。下面就是一些将**为什么**融入日常工作中的方法建议。

- 一旦出现你期望看到的行动，就要予以奖励。当你发现有人做出符合**为什么**的行动时，要对该行动予以认可和褒奖。
- 在做决定时，要将你的想法简单过滤一下。问问自己：“这个选择能否让我们更接近符合我们**为什么**的生活？”根据这个问题的答案来决定你的行动。
- 在**为什么**的语境中重塑**怎么做**和**做什么**。在分配新任务或实施新策略时，要确保人们能看出它们都是**为什么**的体现。
- 注意自己的领导力。养成一个自问的习惯，问问自己：“作为领导者，我今天做了什么能切实体现我们**为什么**的事情？”
- 给组织中的每个人创造找到自己**为什么**的机会，以及了解如何让自己的**为什么**与组织的**为什么**相适应的机会。

我们已经分享了找到团队**为什么**的所有步骤。如你所知，促进的意义远不是照着步骤走那么简单。它既是一门科学，又是一门艺术。只有经验能帮你找到平衡，找到属于你的独特引导方式。帮助团队找到他们的**为什么**是我们最爱做的事情之一，能从中获得难以言喻的满足。尽管我们都已做过许多场找到**为什么**工作坊，但每次站到一群渴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

望找到自己团队**为什么**的人们面前，我们心里仍然会七上八下。每当此时，我们都会深呼吸，然后排除杂念，只将自己当作为那些人服务的人。大师级促进者的技能之一就是知道何时该按步骤行事，何时该相信自己的直觉。真正巧妙的平衡就是让每个团队都能找到适合自己的找到**为什么**之路。

在附录3中，我们概括了促进工作坊的一些关键点。如你愿意，可以随时参考，也可以在准备主持自己的首场找到**为什么**工作坊时，一边看一边添加自己的笔记。

祝你好运，加油！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第6章
说出你的怎么做

前几章着重分享了如何清楚表达个人及团队的**为什么声明**。本章的目的是帮你完成自己的黄金圈。回顾一下，黄金圈由三部分组成：**为什么**、**怎么做**和**做什么**。这三部分同等重要。当这三者达到平衡，我们就处于自己的最佳状态了。

我们正在切实践行自己的**为什么**。这个**为什么**就是我们的目标、理想或信念，是我们所有行为背后的驱动力。**怎么做**则是我们在最佳状态下为践行**为什么**而采取的行动。**做什么**是**为什么**的具体表现，是实实在在的日常工作。人与人之间、组织与组织之间，表达**为什么**的方式可能相同。因此，真正令你与众不同的是，为了践行自己的**为什么**，你会**怎么做**。最终，你的**为什么**与**怎么做**就结合成了犹如指纹般独属于你的印记。

与**为什么声明**一样，**怎么做**也与抱负无关。它所表达的不是我们想要成为什么样的人，而是我们在最佳状态下真实的行为方式，也就是我们真正在做的事情。它是日常可以选择采取的行动，目的是营造一种可以取得成功的环境。

目前，你已经完成了清楚表达**怎么做**所需的一切准备工作，**怎么做**就源于你在找到**为什么**过程中所列出的那些主题。那些最终没能进入**为什么声明**的主题将成为你**怎么做**的基础，而你的**怎么做**将带领我们从理论走向实践。

你的怎么做就是你的长处

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

无论是在个人还是团队，在找到**为什么**过程中都会得出多个主题。这些主题就是你的长处。你的伙伴或促进者很有可能帮助你发现一些你自己都没有意识到，但又是还原出最佳状态下的自己或团队所必不可少的主题。对你来说，这些行为（主题）如呼吸般自然，你可能一直认为“这有什么大不了的？在那种情况下，大家不都这样吗”，而事实上，我们所珍视的价值观，以及在这些价值观指导下的行事方式，是有着极大个体或者群体差异的。

无论是作为伙伴还是促进者，我们最喜欢做的事情之一都是，帮助人们看到他们的与众不同，他们的不凡。人们若能退一步思考，仔细审视那些模式，就能意识到自己有多么了不起。你的**怎么做**就是达到自己最佳状态所需的要素。这些**怎么做**共同构成了你的独家成功秘诀——你的长处。这一点适用于个人，也适用于群体。

为了便于理解，先以个人的**怎么做**为例来讲解。作为社会动物，我们很少有完全靠自己一个人的情况，我们的生存与成功都离不开其他人。知道自己身边最亲近者的**为什么**和**怎么做**可成为我们的巨大优势。在从“为什么”开始这个团队里，我们有一种以帮助人们发挥自己长处为重的文化。这并不意味着，我们不重视发现自己的缺点，只是不会将精力耗费在努力将自己天生的弱点变为强项上，我们看重的是合作，通过合作让所有成员一展所长、优势互补。

例如，戴维的**为什么**是我要推动人们向前，这样一来，他们就可以影响到这个世界。他的**怎么做**是：

- 放眼大局。
- 承担责任。
- 探索另类视角。
- 打个漂亮的蝴蝶结（即做事有始有终）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 从每一段经历中学习。

彼得的**为什么**是我要帮助人们成为非凡之人，这样一来，他们就可以成就非凡之事。他的**怎么做**是：

- 简化。
- 在阳台上醒来（即看得更广）。
- 欣然接受新的观点。
- 建立人际关系。
- 突破自我极限。

我们的**为什么声明**是一致的。尽管我们用以表达自己目标、理想或信念的用词不同，但我们都在努力帮助他人成为更好的自己。这种一致性令我们的合作卓有成效。不过，真正让影响力产生一加一远大于二这一效果的，是我们各有不同却又正好互补的**怎么做**。

我们一般组织的工作坊都是40人，但有一次，一个客户要求我们组织一场有140人参加的工作坊。我们觉得可以做，但要获得最好的结果，需要花费一整天的时间。但客户只能给我们4个小时。我们的第一反应是：绝对做不到！在这种情况下，换作其他人可能立刻举手投降了，但我们还是不忍放弃这一次机会，我们想要帮助那140个人成为更好的自己。（这不正符合我们的**为什么声明**吗！）

为了找到利用这次机会的最佳方式，为了确保我们能在给定时间内调动起并激励到每一位参与者，我们集思广益，或者说是开始将我们的**怎么做**结合到一起。

我们都本能地想要先弄清楚眼前的局面。戴维的“放眼大局”和彼得的“在阳台上醒来”在本质上是类似的。我们都重视谋定而后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

动。幸好这是我们共同的强项，毕竟要弄清眼前复杂的局面，还是得集群体之力。

要顺利完成这个艰难的任务，我们都得大步迈出自己的舒适区。必须用与过往截然不同的方式来做一些原本非常熟悉的事。尽管“欣然接受新的观点”是彼得非常擅长的事，但在那一天真正帮我们挽回局面的，是戴维“探索另类视角”的能力。戴维擅长以出人意料的方式调整原有内容，深深地影响并改变他人，在这方面他是顶尖高手。

在找到成功秘诀的同时，一个重大的挑战也随之而来。我们的秘诀相当复杂。工作坊要成功，我们必须做的调整就数不胜数，必须落实的细节也错综复杂。该如何将这个秘诀传达给客户呢？很简单，简化它。提到“简化”，就是彼得的主场了，应由他来主导。简化的目的是，确保每个人都能清楚地了解并支持这个方案。只有这样，我们才能主持人数远多于平常的工作坊，也才能同时践行我们的**为什么**，并从中获得难以言喻的满足感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一个领导者的

最大贡献

就是培养出

其他的领导者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

你现在可能在想，这听着有点过于简单了吧！事实上，这种合作是非常复杂的。它有点混乱，没有剧本，带着人情味。也就是说，**怎么做**能赋予我们发现彼此长处的共同语言，从而降低协作的复杂程度，让我们能更好地优势互补、相互支持，完成任务。个中要旨就是，只要我们能专注于发挥所长、优势互补，就能化不可能为可能。

怎么做是过滤器

在说清楚自己的**怎么做**之后，我们就有了一个可以套用的秘诀，这个秘诀还能创造出让我们处于最佳状态的环境。我们所生活的世界并不完美，不可能时时刻刻都保持自己的最佳状态。但最重要的是，我们要寻找并把握机会，让合作中的每一个人都能发挥出自己最大的影响力，从而获得更大的满足感。

想要找出符合我们价值观的合作对象、承接项目和就职组织，**怎么做**就是我们的过滤器。将自己的**怎么做**用简洁、可操作的语言描述出来，有助于弄清它们在实践中的意义，这一层意义对你和你的合作者来说都大有用处。

以个人为例，看看西蒙是**怎么做**的。

西蒙的**怎么做**是：

1．选择另类视角

- 换个角度看事情。换个方式做事情。
- 自问“这件事还有没有其他可能的、更好的处理方式”。
- 勇于尝试。试过不行，再试别的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2．将事情简单化

- 简单的事情，所有人都能懂。如果连10岁小孩都能听懂你在说什么，你就是准备好了。
- 简洁的语言和简单的想法既易于理解，更易于执行。

3．找出一线光明

在任何情况下，面对任何人，都要找到其中积极的一面。

4．分享一切

- 分享自己的思想与感受。也邀请并教导他人分享。
- 不完美的想法尤其需要分享。即便是“最糟的”想法，也并非一无是处。
- 你若不说出口，其他人就无法了解你的感受，无法知道你的所求。

5．着眼长远

- 创造比人的一生更为持久的东西。
- 着眼于发展势头与趋势，而非以任何数字和日期为目标。

西蒙将他的**怎么做**融入了日常工作。他利用这些来判断新项目或新机会是否能让自己尽可能全面地践行自己的**为什么**。多年前，曾有一位高管找到他，问他是否能将他们的组织打造成一个以人为本的企业。他立刻就喜欢上了这名高管，也对这个提案很感兴趣。

回顾一下，西蒙的**为什么**是我要激励人们做能激励他们自己的事情，这样一来，我们才能一起改变这个世界。西蒙知道，以人为本的文化更能激励员工和顾客。他还知道，要创立以人为本的组织并非易

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

事，这不仅需要思维模式的改变，还需要体系和程序的改变。这种合作要成功，必然会花上很长时间，因此，西蒙必须确定自己与这名高管是合拍的。就**为什么**而言，他们是一致的，但这只是成功通过了第一道过滤程序。

凭直觉而言，西蒙很看好此次合作，但他还是花时间问了该高管一些问题，了解了对方对合作方式的看法。令他激动的是，该领导者拿出了一张复杂的示意图，详细说明了该计划的实施方案。他告诉西蒙，要能很快见到成果，董事会才会同意投资。

示警红旗出现！那张复杂的示意图，以及对“很快见到成果”的期待，基本算是“长期过程”的反义词了（参见西蒙的**怎么做**：着眼长远）。西蒙说出了他的担忧，并请该高管进一步明确“很快见到成果”的含义。如果该董事会想在几个月内看到的成果是“进展顺利、一切向好”，那么西蒙觉得他们还有可能商讨出一些判定标准。西蒙解释道，若要合作，该高管及其董事会就得有个开明的态度，能接受一些非常另类的新视角（参见西蒙的**怎么做**：选择另类视角）。要实现他们想要的变化，必然要使用有别于过往的方法，他们要能接受这一点。最终，西蒙弄清楚了：鉴于该合作的复杂性（参见西蒙的**怎么做**：将事情简单化）、时限要求和领导层的思维方式，双方并不适合开展此次合作。

该组织的规模很大，通过它，西蒙有很大机会影响到许许多多的人。此外，对于当时事业刚起步的西蒙而言，该组织原本也可以成为他客户名单上十分亮眼的一笔。但西蒙就是感觉哪里不对。经验告诉他，最好做个加油助威的旁观者，不要主动卷入其中，这样的合作无法给他发挥自己最佳状态的机会，这注定会是一段对双方而言都很艰难的关系。西蒙相信该高管是真心想给自己的组织带来有益的变化，因此，通过自己的人脉，他给对方介绍了几个他认为可能更加适合的合作者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

从现在开始，请把**怎么做**当作你做重要决定时的过滤器。当然，不是任何人际关系、任何项目或任何合作关系都能与你的所有**怎么做**完全吻合，但用它们过滤一遍，你便能更清楚未来哪里可能出现挑战或冲突。预知了这些，你就有了提前与对方沟通这些问题的机会，这样一来，无论你的合作对象是谁，你们都可以尽可能地做好准备，为合作的成功保驾护航。

该过程还可以反过来用。若你觉得当前的处境令你沮丧，比如就是觉得哪里不对，但又无法确切指出问题所在，试着用用你的**怎么做**，看能否找到与你不适合的地方。有时，光是读一遍**怎么做**清单，你都能立刻找到问题的症结所在。只要弄清楚令自己沮丧的症结所在，要让一切回归正轨，就会容易很多。

在团队内部，若有彼此间关系紧张的成员，我们在鼓励他们审视自己的黄金圈之余，也会建议他们看看对方的黄金圈。我们有所有成员的黄金圈，所有人都可以随时查看其他人的**为什么**及**怎么做**。有时，对方身上最令我们烦恼之处恰恰是他们的长处！认识到这一点，就能更好地理解对方，更好地欣赏他们的天赋。认识到这一点，我们也就有了共同的语言，可以就矛盾之处好好谈一谈，尽快解决它。与大多数工具一样，谈论和使用自己的**怎么做**也是可以熟能生巧的。

企业价值观与怎么做

要清楚表达一个组织的**怎么做**，其根本步骤与个人非常类似。团队的**怎么做**就是它的指导原则，源自找到团队**为什么**过程中浮现的那些主题。不过，我们经常遇到这样的情况：在举行找到团队**为什么**工作坊之前，邀请我们去的这个组织就已经有了一套广受内部认可的价值观。在许多案例中，尽管组织将自己的价值观放大，贴到了墙上，但我们还是能够快速判断出，几乎没有成员真正理解这些价值观的含义。如何判断？假设某组织的核心价值观之一为“正直”，如果你问

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

了好几个不同层级的人，他们给了多种不同解读，你就可以做出判断了。

许多人都曾就职于这样的公司——将公司的核心价值观张贴于每间会议室的墙壁上。常见的价值观有“诚实”、“努力”、“多样性”以及“正直”等。这些价值观很好，但都不是**怎么做**。

大多数公司的核心价值观都不是根据自己最佳状态下的**怎么做**拟定的。核心价值观表达的通常都是抱负，是公司希望员工展现出的，而非已经展现出的品质。记住，**怎么做**无关抱负。它们表达的不是我们想要成为什么样的人，而是我们在最佳状态下的实际行事方式，是我们真正在做的事情。

怎么做与核心价值观的另一区别在于，价值观不是行动，也无关行动。“礼貌”是价值观，“友善待人，尊重他人”则是**怎么做**。对于无法一眼看出其应用之道的核心价值观，该区别的意义就更为重大了。设想一下，有一名新员工第一天到公司，他看到了张贴在食堂的海报，上面罗列了公司的核心价值观。看到“正直”这一条，他可能会想：“好的，这是当然。但你们具体想要我做些什么呢？”假设还是这名新员工，他拿到了公司的**为什么声明**，其中，**怎么做**里有一条“坚持说实话”。然后，在当天晚些时候的培训中，他听到主管说：“我们不会在产品效力方面弄虚作假，哪怕能有助于提升销量。”这时，他很可能会说：“我明白了！这个我做得到。”如果你希望大家践行组织的核心价值观，就得告诉他们那些价值观可以转化为什么样的具体行动。换言之，**怎么做**必须是简单且可操作的。

有时，我们会遇到格外执着于现有价值观的领导层，个中原因五花八门。或许，他们觉得这套价值观推行已久，广受认可，不可贸然改变。或许，这套价值观是他们花费数百万美元请大公司帮忙拟定的，一旦改变，那一大笔钱就如同打了水漂。如果你遇到了这样的企业，无论其领导层执着的原因是什么，我们都建议你严格按照第4章、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第5章建议的步骤，带领他们完成团队法，然后利用浮现的主题丰富其现有的价值观。你很可能会在这些主题和其现有价值观之间发现几处明显的交集。在这些交集处，你要帮助他们进一步挖掘出更深层次的、更有意义的联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

怎么做是对为什么的践行

20世纪50年代末，居于哥斯达黎加的恩里克·乌里韦决定要从美国引入一种创新理念，该理念彻底改变了美国人的杂货店购物模式。当时，哥斯达黎加人习惯的购物模式是，告诉柜台后的店员自己需要什么，比如一千克面粉、一升食用油或一个面包，然后由店员拿到柜台，递给他们。店内的面粉都装在大口袋里，油也装在大桶里，店员会根据顾客的需求，取出相应的量。

这也是美国过去的一贯做法。但到50年代末，一切都不同了，自助式市场已在美国普及，所有商品都陈列店内，顾客要什么拿什么，拿齐后再去柜台结账。这种新的购物方式意味着，商店可以提供的选择更多了，可以服务的顾客也更多了。恩里克希望未来哥斯达黎加也能普及这种购物模式，不过，与其他想用新想法推翻传统的人一样，他遇到了阻力。

对于恩里克的愿景，人们有各种理由嘲笑奚落。一些人认为入店行窃的数量会增多，另一些人单纯就是更喜欢让店员为自己服务。还有一些人认为，整个供应链都会被迫做出改变。送去店里的商品不能再用大桶和大麻袋来装，它们必须独立包装，商店也必须备上更多库存。

1960年，恩里克与自己的兄弟马尔塔、弗洛里、路易斯合作开了一家名为Mas x Menos的超市，该店实现了他革新购物模式的愿景。新的购物模式也受到了当地人的欢迎。随着超市规模的不断壮大，它最终成为哥斯达黎加最大的连锁零售店，店铺总数超过500间，在这个过程中，它也彻底重塑了零售市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

恩里克的儿子罗德里戈和卡洛斯继承并发扬了父亲的创新激情。尽管他们最终卖掉了这一家族式连锁超市，但又创办了另一家公司Cuestamoras，并分别担任了该公司的董事会主席和副主席。该公司旗下有十多家子公司，涉足领域包括健康、酒店、城市发展和能源。随着该公司的不断发展壮大，兄弟二人发现了一个问题。

作为一家拥有众多子公司并涉足诸多领域的大型公司，现在面临着与创立初衷彻底脱节的危机，该创立初衷是兄弟二人认为公司应有的坚守。这种情况在拓展过自身产品或服务的企业身上是很常见的。这些企业过度关注于自己正在**做什么**，因而忘记了自己**为什么**开始，以及应该怎么继续。为了解决该问题，2014年，乌里韦兄弟开始了寻找**为什么**之旅，他们想要说清楚自己公司的**为什么**，想要找到那根串联着公司过去与现在的金线。在找到个人**为什么**之后，兄弟二人找到了公司的核心目的：坚持不懈地创新，为每一个人创造机会。

他们还发现并清楚说出了自己的**怎么做**：

- 创新。
- 欣然接受改变。
- 虚心学习。
- 做正确的事。
- 合作。

他们将基于这些**怎么做**来做决定和经营公司。

如今，该公司格外重视严格执行**怎么做**这一点。他们的**做什么**丰富多样，但在处理每一个新项目时，始终遵循着同一套体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

系，他们把它称为Cuestamoras体系。第一步是问一问自己："这个项目是否有助于践行我们的**为什么**？"如果答案为"是"，就进入下一步，在项目进行过程中，也严格按照**怎么做**执行。

自20世纪50年代以来，该家族企业经历过巨变与大幅扩张，不过，恩里克的真正遗产留存了下来，这得归功于他的两个儿子。乌里韦兄弟重新发现了恩里克根植于第一家超市中的**为什么**，并用与这位创始人一致的价值观和行动强化了他的**为什么**。只要该公司能始终以自己的**为什么**和**怎么做**为核心，那么无论开多少家分公司，涉足多少个领域都没关系了。无论**做什么**的变化有多大，**为什么**与**怎么做**都能长久地发挥激励的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当心大象陷阱[7]（elephant trap）：在你开始明确自己的**怎么做**之前，我们先快速提醒一下。本章举例所用的**怎么做**均来自具体的人和组织。千万不要误以为你的**怎么做**需要与这些例子一致或相似。真的不需要！**怎么做**只有一个来源，就是你或你的团队在找到**为什么**的过程中所分享的故事。只有这样，你才能确保它们是真实的，不是刻意编造的漂亮话。

* * *

说清怎么做的步骤

在找到**为什么**的过程中，你会从自己所讲的故事中找到许多主题。其中那一两个最能引发共鸣的已经写入你的**为什么声明**。剩余主题则一直在等着你使用。现在是时候了。接下来，本章将告诉你如何利用以下3个步骤将剩余主题转化为你的**怎么做**。



步骤1：精简剩余主题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



拿出你的主题清单，首先划去已写入**为什么声明**的主题，再将剩余主题精简至5个或5个以内。为什么是5个而不是6个？这里没什么科学道理可言，只是在数千次的实践中，我们发现了一个规律，这些主题都可以成功精简为不超过5个独立且独特的想法。有时候可能只有4个，但绝对不要超过5个。下面我们会讲解一下具体的操作步骤。考虑到团队法直接给出的是动词清单（比如要欣然接受未知、要保护、要联系），而主题清单通常需要根据这些动词再做总结，我们最终选用的是个人而非团队的例子，团队照做即可。

在草拟出**为什么声明**后，这个人的清单上还剩8个主题：

- 愉快。
- 乐观。
- 联系。
- 安全感。
- 坚持向他人学习。
- 天无绝人之路。
- 保护所爱之人。
- 解决问题。

先找出意思相近的主题。一旦发现意思相近或完全相同的主题，你有两个选择，要么二选一，要么合二为一，形成一个新的主题。在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

上面的例子中，“保护所爱之人”与“安全感”在本质上是非常相近的。如果感觉告诉你某一个更正确，那就留下这一个。在这个例子中，我们选择的是合二为一，给出了一个新的主题：让他人有安全感。另一对相似的主题是“天无绝人之路”和“解决问题”。同上，我们可以二选一，也可以合二为一。这里，“天无绝人之路”的感觉更正确。

“愉快”与“乐观”也是同理。虽然这两个词在词典中的定义不同，但请记住，从找到**为什么**的目的出发，我们首先要做的应该是回顾这些主题背后故事所承载的意义，而非它们的词典定义。这里选中的是“乐观”。

下面是最终清单，一共5个主题：

- 乐观。
- 联系。
- 让他人有安全感。
- 坚持向他人学习。
- 天无绝人之路。

缩小剩余主题范围

1. ____
2. ____
3. ____
4. ____
5. ____

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

步骤2：说出你的怎么做



正如前面解释过的，**怎么做**是你为践行**为什么**而做的事，因此必须是行动。“诚实”等特质和属性，或者“意志坚定”等形容词都不是行动。将主题转化为**怎么做**的方法就是让其具有可操作性。可能你的一些主题本就是动词或动词词组，这当然很好。但若遇到特质或属性，就需做如下转换。

继续借用上文的例子：乐观

要将形容词“乐观”转变为**怎么做**，方法很多，下面只是几种可能性：

- 遇到任何事，都要发现其中积极的一面。
- 看到半杯水，要认为它是半满而非半空的。
- 向前看，不要向后看。
- 要能在每一朵乌云中发现一线光明。

在深入分析了相关故事后，我们一致认为“遇到任何事，都要发现其中积极的一面”最能代表我们写下“乐观”这一主题时所想表达的含义。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

该清单中的其他主题也是同理，稍加改动便能变为行动：

- 联系→与他人建立有意义的联系。
- 让他人有安全感→给他人安全感。
- 坚持向他人学习→向所有人学习。
- 天无绝人之路→寻找创新性的解决方法。

注意到了吗？简单改动一下，这些被动的词就可以转变为日常可做的事。

下面是这个例子中最终版的**怎么做**清单：

- 遇到任何事，都要发现其中积极的一面。
- 与他人建立有意义的联系。
- 给他人安全感。
- 向所有人学习。
- 寻找创新性的解决方法。

下面是我们在具体转化中的一些个人偏好。我们不喜欢用“保持”这一类动词，因为觉得它们不够积极。比较一下“保持联系”和“与他人建立有意义的联系”，或者“保持积极”和“遇到任何事，都要发现其中积极的一面”，差别显而易见。此外，不要用被动的表达，要主动一点，这样涵盖的内容会更广，指示也会更清晰。比较一下“让他人有安全感”和“给他人安全感”你就会明白。

任何规则都有例外，但最重要的是，要相信自己的感觉，你若觉得对，那就是对的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

确保所用的每一个词都能引发你的共鸣，都能让你回忆起相关的故事。真正激励你践行**怎么做**的正是这些情感上的联系。

说出你的怎么做

1. ______________________________
2. ______________________________
3. ______________________________
4. ______________________________
5. ______________________________

步骤3：提供背景



说清**怎么做**之后，你就可以加强自己与它们之间的联系了。具体方法是，在每一条**怎么做**旁也附一个简短的背景介绍，并且给出实践建议。这段描述不必复杂，而要尽可能简单，这样才更容易付诸实践。

下面是一些为**怎么做**附加的描述：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 遇到任何事，都要发现其中积极的一面——当一切看似不顺利时，要从中找到积极之处。
- 与他人建立有意义的联系——亲自建立联系，让对方知道你在乎他们。
- 给他人安全感——要让对方信任你，要让对方知道你支持他们。
- 向所有人学习——要以开明的态度面对他人的思想和观点，任何人身上都有值得我们学习的地方。
- 寻找创新性的解决方法——相信没有什么是解决不了的，在找到解决之道前，不要放弃。

本章最后，我们列举了一些找到团队**为什么**的例子，并演示了如何一步一步将它们的主题转变为**怎么做**。

添加简短描述，为你的怎么做提供背景

1. ______________________________
2. ______________________________
3. ______________________________
4. ______________________________
5. ______________________________

最后，写出你的做什么

1. ______________________________

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2. ____

3. ____

* * *

恭喜你。你已经找到了隐藏在**做什么**之下的**为什么**和**怎么做**，这说明你已完成了个人或团队的黄金圈。如果你要从**为什么**开始与他人分享你的愿景和价值观，记得用你在找到**为什么**过程中讲过的故事，那些故事所激发的能量和感情是你能够真正表达个人坚守的关键。

更多团队例子

下面是一个小团队通过找到团队**为什么**工作坊找到的黄金圈：

初始的清单：

- 要教育。
- 要赋能。
- 要指示。
- 要指导。
- 要激励。
- 要协作。

这些词所代表的主题是：要联系、要教育、要支持、要协作、要为他人逐步树立信心、要激发可能性。

从这些主题得出了该团队的**为什么**：我们要建立联系，实现互动，这样一来，人们便会觉得有了掌控自己人生的能力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

接着是他们的**怎么做**：

- 我们教育和启发。
- 我们支持和指导。
- 我们加强协作。
- 我们帮他人逐步树立信心。
- 我们激发可能性。

最后是他们的**做什么**：

- 我们帮助人们更好地获取信息，从而做出更佳决策。
- 我们积极活跃于信息技术领域，做出信息技术决策。
- 我们主导会影响公司业绩的投资决策。
- 我们研发应用程序，给更多缺乏渠道的社群提供交流平台。
- 我们设计并推行可让人们顺畅、有效交流的系统。
- 我们整合策略与信息技术方案，以确保未来业务发展的合理性。
- 我们支持建设有利于我们发展的通信基础设施。
- 我们汇聚公司内外的社群。
- 我们通过信息技术的可能性为人们提供信息与激励。

下面是另一个团队的黄金圈，该团队不足10人：

初始的清单：

- 要调动积极性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 要令人安心。
- 要创造。
- 要创新。
- 要激励。

下面是它们所代表的主题：要有安全感、要支持、要赞美不同、要倾听与认可、要开明、要协作。

由这些主题得到的**为什么**：我们要坚定，这样一来，我们就可以同心协力、鼓起勇气，突破我们的极限。

他们的**怎么做**是：

- 我们支持彼此。
- 我们赞美差异。
- 我们认可小事。
- 我们崇尚开明。
- 我们汇聚人才。

有趣的是，在发现了**为什么**和**怎么做**后，该团队认为自己的**做什么**用几个简单的词就足以表达了：

- 设计。
- 品牌打造。
- 软件工程。
- 天文学。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第7章
践行你的主张：按你相信的付诸行动

找到**为什么**与说清**怎么做**不过是寻找之旅的开端而已。下面真正的难题来了。我们得将它们付诸实践，得将它们应用于生活，得将它们分享出来。

分享你的为什么

知道了自己的**为什么**并不意味着我们就愿意立刻将它分享出来。事实上，大多数人终其一生都在与他人聊自己的**做什么**，这也是我们从他人身上学到的。别人就是这么教我们的，就是这么示范给我们看的。或许你会发现，与他人分享你的目标、理想或信念是一项艰巨的挑战。若真是如此，别担心，你并不孤独！

还记得学骑自行车的经历吗？刚开始觉得很难操作。每次骑上去都得尝试不同策略，想方设法保持平衡。你会尝试不同的抬脚时机或刹车力度，会因过度专注于四肢的协调而难以抬头目视前进的方向，可能还会摔上好几回，但总会再骑上去，一次……又一次……又一次地尝试。很快，你便能自如地在道路上骑车飞驰了。从**为什么**开始也是如此，一旦掌握，便能运用自如，就像骑车一样。

我们发现，最佳的练习场所就在陌生人中间。初次见面，他们几乎都会问：“你是做什么的？”这就是你从**为什么**开始介绍自己的机会。从这里开始，飞机上的陌生人、鸡尾酒会上的闲聊对象等，都是可供你练习的“自行车”。

你可以一字不差地说出自己的**为什么声明**，但也可以尝试灵活一点，稍加改动，加入些故事，方便对方理解其中的含义。举个例子，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

西蒙可能会说："我激励人们做能激励他们自己的事情，这样一来，我们才能一起改变这个世界。"这就是完全照搬他的**为什么声明**。不过，他有时也会说："我与领导者合作打造以人为本、鼓舞人心的组织。我相信，若能有足够多的组织做到这一点，我们就可以改变这个世界。"

与人聊天时，西蒙常常会用我们的愿景声明来开场。如果谈到我们的团队，他会说："我们希望构筑这样一个世界，在这里，大多数人都会在想要工作的热情中醒来，能安心地在外工作，当一天结束，能带着工作的满足感踏上回家的路。我们生产的每一样产品，结成的每一段合作关系，所做的每一件事情，都是在为实现这一愿景服务。"就像这样。你的**为什么声明**是个不错的开场，但你不一定要逐字照搬它。重要的是找到方法，告诉对方你是什么样的人，你为之坚守的是什么[8]。

前两次尝试时，你可能得不到自己希望的反应，但不要泄气。在撰写本章内容时，我们都分享过自己前几次尝试从**为什么**开始时的尴尬场面。初学一项技能自然是艰辛，但精通之后再回头看，往往就能一笑置之了，这是常理。我们都有过这样的经历，刚开始的那几次，好不容易鼓起勇气分享自己的**为什么**，却只引来了对方看三头怪一样的眼光。这就像是学车时摔了一跤而已！是不可避免的事。

这样的反应代表着两种可能。第一种可能，你说得不够清楚。你想说的和实际说出口的不一致。就像骑车，你想去的和你最后到达的，不一定是一个地点。第二种可能是，你的表达很完美，就是没有引起对方的共鸣。记住，**为什么**是你的过滤器。当你从**为什么**开始时，能吸引的都是与你有共同信念的人，它能帮你筛除掉那些与你信念不同的人。那些礼貌结束对话或转移话题的人，很可能是无法与你的**为什么**产生共鸣的人。这就再好不过了，你也不希望把大把时间花

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

费在与信念不同之人说些无关痛痒的话上吧。收到这个信号，你就知道你无法与这个人进行深入且有意义的对话了。换人吧！

分享团队的为什么

（3~4小时）

在组织内部最有效的分享方式之一就是，给成员们创造倾听**为什么**并受之鼓舞的机会。之后，他们会认可这个**为什么**，并将其付诸实践。不过，若你的团队很大，无法让所有人都参与到找到**为什么**的过程中来，那最佳的分享方式又是什么呢？若你是该组织的创始人，且已经找到了自己的**为什么**，现在想要将之与自己的团队分享，应该如何开始呢？

我们用下面的方法帮助过一些有上述困扰的人，帮助他们与未参与寻找过程的团队成员分享**为什么**。你也可以利用这一方法将**为什么**分享给新员工或新的合作伙伴，确保在该组织发展壮大的过程中，这个**为什么**能保持住鲜活的生命力。这个方法很简单，就三步，每次工作坊50个人，耗时3到4个小时。为你主持找到团队**为什么**工作坊的促进者也是主持该工作坊的上佳候选人。下面是流程图：每一步都会有一轮会话，与第4章找到团队**为什么**推荐的会话形式类似。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

促进者部分

谁应参与？

我们推荐你选择自愿参与的人。在刚开始推广找到**为什么**时，你需要一批早期使用者（early adopter），即对该工作坊感兴趣，并很兴奋能参与其中的人。你还记得西蒙在《从“为什么”开始》中讲过的创新扩散定律[9]（Law of Diffusion of Innovation）吗？创新的早期使用者会在之后成为它们的热心传播者。尽可能先选出对找到**为什么**最热衷的人。早期使用者将帮你在全公司推广该**为什么**。相比由领导层开始的正式的自上而下的推广方式，这种方法速度更快、成本更低。当然，最终，公司可能还是会正式推广该**为什么**，即便这不是最理想的做法。

如果你发现自己工作坊的参与者中有几个不符合早期使用者条件，但又是为了推进工作必须让他们“参与”或“支持”的人，别担心，你只要能尽全力确保大多数参与者都是主动渴望加入，主动想要帮助该组织实现这一激动人心的崭新里程碑的就好。

步骤1：分享经历

（60~75分钟）

工作坊开始时先回顾一下什么是黄金圈，什么是**为什么**。有些参与者可能听说过这些理念，另一些可能需要从零开始了解。工作坊中的每一个人都必须了解“从**为什么**开始”的基本含义。可以用西蒙的TED演讲视频作为开场，你也可以亲自讲解。

在回顾完黄金圈之后，请一两个参与过找到**为什么**过程的团队成员讲一讲自己的经历。提前告诉他们，不要一上来就直接公开**为什么**

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

声明。他们应该先给同事们分享一下参与该过程的感受。在这一环节，你要让成员们多说话，自己少说话。不过，有的成员可能不知从何说起或不知如何继续说下去，为了以防万一，你也要准备一些可用来帮助他们的问题。你可以从下面这些问题中挑选一些合适的，也可以自己想一些出来。

- 跟我们讲讲那次找到**为什么**工作坊都做了些什么。
- 在你的同事们分享的故事中，有哪些格外能引起你的共鸣？
- 该工作坊最精彩的部分有哪些？
- 整个团队的反应如何？
- 通过该工作坊，你对自己的组织或同事有了哪些新的了解？
- 听了所有那些分享后，你对自己在这里工作的这件事有什么感想？
- 整个找到**为什么**的过程中，最令你鼓舞的是什么？

在大家分享的过程中，其他成员可能也会有一些问题想问他们。这时要鼓励所有人提问，确保会话顺利进行下去。团队参与探讨的积极性越高，他们对该**为什么**的价值的理解就会越深刻，能为此次工作坊做出的贡献也就越大。

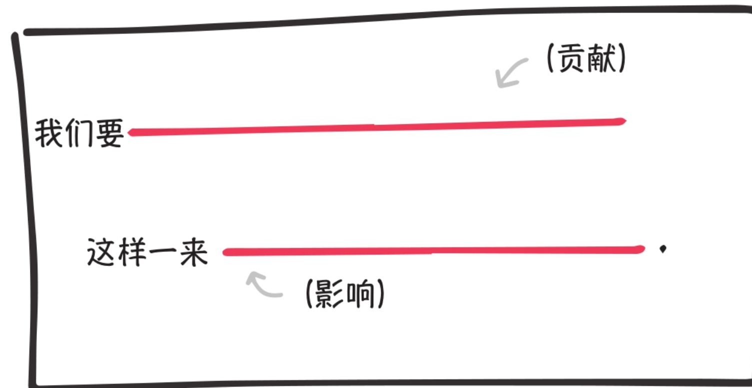
该练习没有时间限制，因此，你不要催促他们，感受大家的热情即可。待他们的互动自己结束（可能会花上15分钟、30分钟或更长时间），你们就可以开始步骤2了。

步骤2：让他人认可为什么

（45~60分钟）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

下面就该轮到**为什么声明**隆重登场了，不过，你最好先介绍一下该声明的结构：



告诉这些团队成员，他们即将看到的这份**为什么声明**是从同事分享的故事，再到故事中浮现的主题，这样一步步挖掘出来的（不是凭空创造的）。将找到**为什么**工作坊用过的挂纸白板拿出来，让他们看看记下的候选词和词组。与他们分享一下，你是如何帮助他们一步步从词与词组，得出这唯一一份**为什么声明**的。你若觉得参与者们之前分享过的某个具体故事能对该环节有所帮助，可以随时拿出来再次分享。这些故事将有助于**为什么**的践行。如果你还留着之前找到**为什么**过程中的挂纸白板或照片，现在就是拿出来分享的绝佳时机。看着纸上被划掉的词和被圈出的主题，将有助于未参加之前工作坊的人了解该**为什么声明**是如何得出的。

当你进行到分享**为什么声明**的环节时，要将写着该声明的白纸拿出来，并大声念出来，然后给这个团队一点时间去领会和吸收。不过，进行到这一步，事情可能会变得有点棘手。参与者们可能会过度关注那些词本身而非它们背后所承载的意义与感受。

我们的建议是，花一点时间，让所有人知道这些词并不完美。它们所构成的不过是**为什么声明**的初始或早期版本。要让他们知道，**为什么声明**中的用语有时是可能有后续改动的，而不变的是该**为什么**所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

承载的感受。劝告他们，现在先别急着去评论声明中的具体用语，要专注思考，该**为什么**的践行可以采取何种行动。试试看你是否能让所有人承认，即便该**为什么**的表达在他们看来并不100%的完美，但它让他们产生了共识。这能助你避开语义泥沼，保持住当前的良好势头。

有时，工作坊中就是有那么一两个人无法与该**为什么**产生共鸣，我们曾经遇到过这种情况，它出现的部分原因如下：

- 过去，该组织并未始终如一地践行自己的**为什么**。
- 该**为什么**与该组织及／或该团队成员一致认可通过的当前战略不一致。
- 有时，团队成员们感觉这个**为什么**是对的，但不相信全公司所有人都会支持它，因此觉得需要再修改一下。
- 偶尔也会因为这名无法与该**为什么**产生共鸣的团队成员本身就不太适合这家公司。
- 如果房内大多数人都无法认同该**为什么声明**，那么它很可能真的需要再做改进。

如果不是所有人都能就该**为什么**达成共识，也没关系。你的目标并不是说服所有人相信它，而是给他们创造一个可以从中获得激励的环境。记住，清楚地表达**为什么**的全部意义是让我们可以携手合作，为世界带来积极的改变。

到此，应该所有人都能很好地理解该**为什么**及其背后的主题和故事。下面，你可以让他们开始分组会话了，理想的分组是3～8个人一组。组员人数足够少才能实现思想的有效交流。小组讨论结束后，各组都要给所有人做个汇报，因此，还得控制小组数量，不能太多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

让他人认可**为什么**的一种方法是，让各组分享一些能证明该**为什么**正确的个人经历。下面这些提示可以帮助他们了解该从何说起：

- 用一个具体的故事说明你热爱在该组织工作的原因。说说你什么时候产生过作为该团队一分子的自豪感。
- 你刚刚分享的那个故事如何能证实我们的**为什么**？
- 你觉得组织中的谁最能体现我们的**为什么**？

要给每组各提供一个挂纸白板，让参与者用故事来回答上述问题，并用短句或词组将之记录下来。与在找到**为什么**工作坊中一样，本次工作坊中最有意义的故事也将是那些最具体、最有人情味的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在一个团队中，

若无法让所有成员

共同成长，

那他们势必会日渐疏远。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

该练习环节至少需要20～30分钟。这一环节常常会超时，很少出现参与者无话可说的情况，因此往往需要你出面喊停。喊停之后，让各组就讨论成果给整个团队做个汇报，每组的汇报时间约为5～7分钟。

当人们因看到个人经历与**为什么**的一致之处而激情澎湃时，就是他们认可该**为什么**的开端了。而这一认可将加强他们与这份工作之间，以及与其他同事之间的联系。我们要帮他们将该练习激发出的这份激情维持到该工作坊结束。

步骤3：探索新的机会

（45分钟）

为什么源自过去，但它的价值与希望存在于未来。一个表达清楚且能激励人心的**为什么**可以成为一个组织改变自己的跳板，并以截然不同的崭新方法谋求发展。用团队**为什么**引领我们走向未来就是本工作坊最后一环的重心所在。我们将该环节称为“可能性会话”（Conversation of Possibility）。

该环节的目的是，让参与者探讨该组织该如何在**为什么**的指导下以崭新的或有别以往的方法谋求发展。这可不是你平常参与的那种头脑风暴会议。你也知道，那种头脑风暴的过程通常都是大家先提出一些大胆的构想，一旦有人说出实现这些构想可能面临的阻碍和挑战，短短3分钟就能说服大多数人举旗投降，认定这些构想不可能实现。“资源局限”便是常见的拦路虎之一，当然，你肯定还能想出许多别的来。遗憾的是，这种做法会阻碍我们采取行动，会让我们的想法甚至还没开始便告停滞。有时，我们明明可以实现巨大飞跃，却自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我局限，只敢迈着小碎步往前。可能性会话的作用便是让我们远离那些过分安全的道路，它给了我们改变思维、跳脱常规的机会。

让参与者按照之前的分组进行讨论。告诉他们，在可能性会话环节，资源局限不适用。劝说他们将所有的想法都说出来，不要有任何保留，毕竟，你永远无法预知这些想法将通往何处。我们就曾碰见过这样的情况，一个被大肆批评为愚蠢的想法，在团队的努力下，一点一点转变成了所有人都迫不及待去实践的创意。想法越大越好，没有什么是连想都不能想的，没有什么是绝对不可能的，也没有什么是“愚蠢的”。

不过，与此同时，你也要让所有人明白，可能性会话只是一次会话而已。若你提出的想法被广泛接受，并不意味着你在变相承诺会负责推进此事。如果人们有“自己提出的建议必须由自己实现”的担忧，他们在分享时就会有所保留，悄悄将那些最有野心的念头藏起来。可能性会话探讨的全是各种各样的可能性，但并不要求参与者做出任何承诺，清楚地将这一点告知他们是十分重要的。

该练习只有两个规则：

- 所有观点必须与**为什么**相一致。
- 组员可以提出新的观点，也可以在别人观点的基础上做补充，但不能说出“不可能”“没用的”或“我们做不到”这样的话，这些都不是该出现在可能性会话中的话。

要求各组通过回答下面这个问题开始本轮会话：

> 知道这就是我们的**为什么**之后，组织内部会出现什么可能性？比如有没有什么旧的体系或程序可能被改进，或者有没有什么新的体系或程序可能被引入？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这个问题的目的是，让该团队先着眼于组织内部。记住，我们必须言行一致，说到做到。这有助于确保我们在组织内的言行能够反映出真实的我们。组织内的成员应该首先为了彼此去践行**为什么**，之后再重点考虑如何用该**为什么**去影响身处该组织之外的人。许多组织都想一上来就直奔客户或产品而去，你要劝他们先做内部的交流与沟通，并向他们保证下一步就会轮到**做什么**了，千万别心急。上面这个问题就是告知他们该从何开始的提示。

等10分钟左右再抛出下一个问题：

> 基于组织的**为什么**思考一下，我们是否还有别的可行的**做什么**？比如，我们可以提供些什么新产品或新服务，或者我们与顾客之间有没有什么可用的新的交流方式？

很多组织会因为太过习惯于销售已有的核心产品或服务，因而不再考虑是否有其他产品、服务或合作关系能为其践行**为什么**提供助益。假设苹果公司也是如此，我们现在就不会有iPhone、iPad和iTunes了。明确要求参与者探索新的产品或服务。上述问题的目的是，启发他们，让他们意识到，一款与其现有产品截然不同的产品仍然可以100%地与该组织的**为什么**兼容。

各组应将自己的想法写到挂纸白板上。给他们20到30分钟的时间讨论，然后各组逐一汇报。成员们在听其他组分享的过程中，可能还会迸发出新的灵感，想到更多的可能性。这就像是攀爬高塔，每向上一级台阶，视野都会更加宽广。

可能性会话的最后一步是，问问有没有人愿意承诺去推进它。具体来说，你应该要求他们做出以下承诺：

- 成为“**为什么**捍卫者”，每天践行及分享**为什么**，让它保持鲜活的生命力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 接纳该团队发现的任何可能性，并将它们落实到行动上。
- 如果该组织还没有按照第6章建议的步骤弄清楚自己的**怎么做**，那么最理想的做法是，让这些自愿参与后续工作的成员先就找到**为什么**过程中找到的主题探索一番，把该组织的**怎么做**说清楚再开展下一步工作。

本次工作坊的目的是，让没有参与找到**为什么**过程的团队成员开始逐渐认可该**为什么**，这份认可可以释放他们的能量，激发他们的灵感。每位参与者都会用自己的故事让该**为什么**生动起来。**为什么**谈论得越多，所产生的影响就越大。这便是扩大该**为什么**影响力的方法。

* * *

践行你的为什么

若想在茫茫人海中找到与自己有共同信仰的人，就必须将自己的**为什么**说出来。这些与我们信仰相同的人将会成为我们践行**为什么**过程中值得信任的朋友、忠实的客户或顾客、兢兢业业的员工和卓越的合作伙伴。这件事意义重大，但也只是开端。

对个人来说，找到自己的**为什么**也许能令他们意识到，若做些别的事情或换个别的地方，自己可能会获得更大的满足。找到组织的**为什么**也能得出类似的结论。也许，这个组织应该更换自己所提供的产品或服务，应该重新考虑自己的招聘流程或衡量发展的原则，应该给某些员工换个岗位或部门，这样他们才能干得更好。

发现了**为什么**、说清了**怎么做**之后，你便能更轻松地判别哪些团队成员、战略、政策、程序、体系、产品和对内对外的信息往来与你们的核心信仰一致，而哪些又不一致。如果你发现自己想要改变的初始清单特别长，别担心，这很正常。这并不意味着你必须立刻做出改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

变或做出巨大的改变。在转向新的前进方向之前，先将你的**为什么**和**怎么做**“静置”一会儿。一边思考它们对你未来行动可能产生的影响，一边建立起与它们之间的联系。如果你基于对自己和组织的了解，觉得某个改变是对的，那就从小事做起，笃定前行。

记住，能让我们收获最大满足感的时刻，就是我们践行自己**为什么**的时刻。事实一直如此，只是我们过去不知道该如何用语言将其表达出来。如今，你可以有目的性地分享和践行自己的**为什么**了。你若将自己的**为什么**写在纸上，塞进抽屉，那你所拥有的就只是抽屉里的那一张纸而已。当你践行自己的**为什么**时，你便能收获成功，你周围的人也能收获成功。

* * *

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

保持住为什么鲜活的生命力

彼得搭乘美国西南航空公司从密苏里州圣路易斯市飞往俄亥俄州哥伦布市的航班。该航班满载乘客，座椅上方的行李架被塞得满满当当。在最后一批乘客登机时，一名空乘让他们将随身行李放在机舱前部的厨房内，稍后再转移至行李舱。彼得看得出，这位空乘在很努力地为所有待转移的行李贴标签，以确保无一错漏。

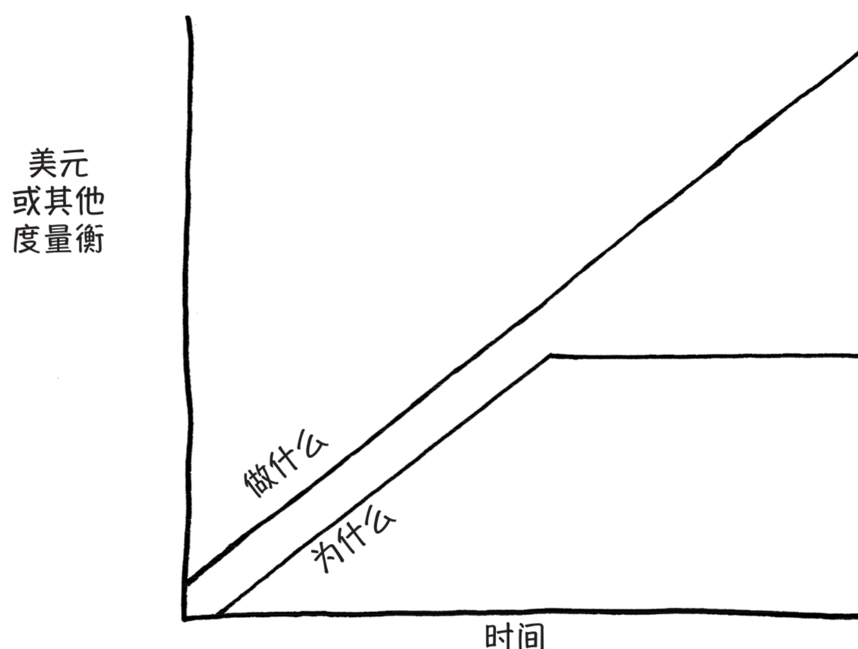
这样的场景在美国国内航线的航班上并不罕见。真正出人意料的是接下来发生的事。彼得正看着，发现驾驶舱内的机长仔细看了看驾驶舱门附近的情况，看到了那名正一边贴标签，一边将行李搬上旅客登机桥等待装运的空乘。他立刻起身离开座位，开始帮忙。这让彼得很惊讶，驾驶员与乘务组之间本是泾渭分明，但这名资深机长跨过了那条界线，帮助了同属西南航空团队的那名同事，以确保旅客的行李都可以顺利抵达应该去的地方。这位机长通过他的行动、与空乘说话的语气、处理行李的方式，向所有旁观者表现出了他的在意和关心。彼得抬头看了看舱壁上的公司徽章（中间是颗心的形状），笑了。他刚才所目睹的正是他们对自己**为什么**的践行。

美国西南航空公司的核心经营理念是，公司关心员工，员工关心顾客。7年前，西蒙曾以该航空公司为例，给从**为什么**开始团队讲了一个组织是如何从**为什么**开始思考、行动和交流的。而7年后的现在，在我们写作本书的时候，该公司的**为什么**似乎依旧鲜活且有力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

* * *

为了让**为什么**历久弥新，我们必须始终以其为重，主动地、有目的性地每天表达它，每天投入地去践行它。否则，这个**为什么**要么会虎头蛇尾地结束、要么会褪去颜色、要么会被人们遗忘。在一个组织中，**为什么**开始变模糊的阶段，我们称之为“断层”（split）[10]。



每个组织的发展、成长或成果都可以用坐标轴来度量。横轴为时间，纵轴为另一个度量衡，通常是收益。在一个组织的创立之初，即便无法将自己的**为什么**用语言表达出来，但它的**做什么**与它做这些事的原因（**为什么**）总是紧密相连、密不可分。在组织的发展过程中，它的**做什么**与**为什么**仍然是联系在一起的。但随着业务规模的不断扩大，员工数量越来越多，断层就会成为一个真实存在的威胁。

刚开始，组织很小，创始人会直接参与招聘，直接与团队分享公司的愿景。整个团队往往是在同一个地方办公，即便不在同一个地方，通常也会每天联系。员工受创始人愿景的激励，每天都能兴致高

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

昂地来工作。即便工资不是太高、工作时间较长，他们仍会为了该组织不遗余力、付出所有。在这样的情况下，**为什么**是鲜活的、是健康的。

随着组织不断壮大，变化出现了。最初的创始人将一些员工的招聘和管理工作分派给了另一个人负责。最终，为应对发展，该组织形成了一层一层的管理架构。这个被雇来的招聘负责人又会雇用另外的人帮忙分担招聘工作。此时，越是新招来的人，他们离创始人、离该组织创立的原因就会越远。这些新人会立刻将注意力聚焦到**做什么**上，因为它们更容易度量，这样下去，不用多久，**为什么**就会变得模糊。发生这种情况（**为什么**变模糊，焦点转移到**做什么**上）的阶段就被称为“断层”。

尽管这种变化可能无法完全用语言描述出来，但是，一个组织是否进入断层阶段是所有成员都能感觉到的。断层的表现包括压力增加、激情减少以及生产力、参与度和创新力下降。大家开始说出这样的话：“过去这里像家，现在就是工作而已。”过去，员工能感受到激励，自愿与组织并肩战斗。现在，高层必须主动出击，利用为5年以上老员工加薪、发放红利等政策努力留住员工。这种金钱控制在短期内是有效的，但长远来看则必败无疑。最终，员工的信任和忠诚不再、表现变差、业绩下跌、离职开始、组织的整个文化开始销蚀。

任何组织，即便具备基于**为什么**的卓越文化，若注意力不再聚焦到所做之事的原因上，也会出现断层。不过，若能意识到这一点，你的组织就还有机会预防这一问题的发生。

在预防断层这一点上，乌码软体集团公司（Ultimate Software）做出了完美的示范。该公司不仅正经历着爆炸式增长，还拥有了欣欣向荣的“人本”文化。该公司是《财富》杂志“年度100家最适宜工作公司”（100 Best Companies to Work For）榜单上的常客，2017年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

名列第七，同年还拿下了《人物》杂志“年度关爱公司”（Companies That Care）榜单的第二名。

乌码软体集团公司是在2014年初找到我们的，不仅因为他们当时正经历断层，也因为他们想要打一剂预防针，永绝后患。他们请我们帮忙设计领导力培训，确保公司领导具备能一直做出正确选择所需的一切技能。

乌码软体集团公司领导层知道自己的**为什么**：我们要帮人们做好准备，这样一来，他们便能获得成功，便能相信自己有能力一直做正确的事。他们用这个**为什么**来塑造自己的组织文化，并以此为视角，展望未来。他们的**为什么**不是贴在公司墙上的海报那么简单，而存在于他们的行动中、呼吸中。他们极其警觉地保护着它。乌码软体集团公司有意地、持续地、不懈地维持着**做什么**与**为什么**之间的一致性，以此来预防断层，他们漂亮地做到了。

* * *

无论你是正积极保护着一个欣欣向荣、持续长久的**为什么**，还是需要重新唤醒被忽视或忽略的**为什么**，可供你使用的最强而有力也最简单的工具之一就是：讲故事。无论是组织还是个人，皆是如此。

远在文字发明以前，讲故事就已经是人类用来传播知识与观点的方法了，这一方式沿用了数千年之久。讲故事是表达人性的方式之一，最好的故事可表达出我们的价值观和信念。这些故事有着强大的影响力，有着激励人心的力量，既是**为什么**的来源，也是让**为什么**保持鲜活生命力的燃料。正因如此，知道践行**为什么**重要性的企业才会鼓励团队用故事来激励自己。

纵观本书，我们已经探讨了故事对这一发现过程的重要性。你的**为什么**源自你的故事，也就是你人生中觉得最满足的时刻，你处于最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

佳状态的时刻。越是有意地去践行**为什么**，你越是能收获到令自己满足的故事。这些故事会深化你与自己**为什么**之间的关系，并激励你继续将它践行下去。这样的你也能反过来激励其他人。

加油

我们觉得助力他人找到**为什么**是我们所做的最令自己满足，也最令自己振奋的事情，这一点我们已经提过好几次了。找到自己的**为什么**是一回事，帮助他人找到他们的**为什么**又是另一回事。我们建议你这两件事都要做！

我们的从**为什么**开始团队一直在努力构建这样一个世界：大多数人都会在想要工作的热情中醒来，能安心地在外工作，能带着工作的满足感踏上回家的路。我们一直在努力让每位职场人都弄清楚自己的黄金圈，让每个组织都说清楚自己更高的目标、理想或信念。本书只是我们为了践行**为什么**而做的其中一件事而已。我们知道完成这件事光靠自己是不行的，因此十分感谢你的加入，感谢你帮助我们一起推广**为什么**的理念。

让我们一起加油！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

附录1
工作坊中的常见问题

因为工作坊，我们有幸合作了成千上万人，他们曾问过一些很棒的问题。你当然有理由认为，既然**为什么**是我们的激情所在，那么任何问题的答案我们都应该张口就来、游刃有余吧。有一些是，但也有一些真的难住了我们。对这些问题的仔细思考有助于深化、拓展并厘清我们对**为什么**的理解。我们认为有必要在本书末尾附上工作坊中最常见的问题以及我们的回答。我们格外推荐促进者阅读这部分内容，找到团队**为什么**工作坊的参与者有可能会被问到类似的问题。

适用于个人

我的为什么可以是我的家庭吗？

家庭可以激发出伟大的爱和奉献，大多数人都非常想好好照顾自己的孩子和配偶。不过，**为什么**所描述的是我们无论身在何地都始终如一的部分，并不仅仅是在家里，还有在办公场所或外出与朋友聚会时。尽管这样说可能很奇怪，但家庭其实是你的**做什么**。你的**为什么**并非源自谈论你的家庭，而是源自谈论家庭时所能唤起的你的感受。在找到**为什么**的过程中，你必定会发现，你对家庭成员所做的贡献和这份贡献对他们的影响，与你在任何可发挥自己最佳状态时为他人所做的贡献和所产生的影响是一样的。归根结底，你的家庭不是你的**为什么**。挚友爱你的原因与其他对你重要的人爱你的原因是一样的，而你最好的客户或同事也是因此而爱你的。

我可以有多个为什么吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不能。每个人都有且只有一个**为什么**。**为什么**就像一根丝线，既可以牵引出我们最好的一面，又可以让我们获得最大的满足。正如西蒙常说的："如果在办公室的你和在家的你不一样，那么其中的某一个你就是在撒谎。"我们核心的那个自己是无论身处何处都不会改变的。我们的生活方式不是与**为什么**一致，就是与**为什么**不一致。如果你觉得自己在办公室的**为什么**与在家或其他环境中的**为什么**不一样，那么你有可能是太过专注于不同环境中的自己在**做什么**了。不要这样！你可以想一想，有没有什么共同的因素是你无论在家还是在办公室都能从中感觉到激励与满足的。这些因素便是厘清自己**为什么**的助力。

我的为什么可以随着我的年岁增长而改变吗？

我们的**为什么**大致是在15到19岁之间完全成型的。在那个年纪，我们已有足够多的经历，也为自己做了足够多的选择，有能力辨别在哪些环境中我们能成功，在哪些环境中不能。在那个年纪，你可能会察觉到自己**为什么**的存在，但很可能无法用语言将其表达出来。个中原因是，**为什么**来自大脑的边缘脑，但该系统没有语言功能，所以难以将其转化为文字。随着年岁增长，我们对自己的**为什么**、对自己的贡献和影响都有了更深入的了解，这样的我们或许便能找到更准确、更有意义的语言去表达它了。不过，这些字词背后所承载的感受是始终如一的。你的用语可能会变，但你的**为什么**不会。

如果你在人生中的某个时刻感觉自己的**为什么**彻底变了，那么有以下几种可能的原因。最常见的原因是，因为我们之前太过关注**做什么**，而未能真正知晓或理解自己的**为什么**。或者也可能是因为我们经历了剧变，比如个人的艰难困境、悲剧、挚爱之人的去世等。这些事件确实会深深地影响到我们，但它们并不会改变我们最本质的部分。即便这些事件能激励我们重新考虑对自己真正重要的是什么，能激励

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们以更积极的方式去生活或思考，也并不意味着我们的**为什么**变了。这只意味着，我们对自己有了更深的了解，开始了更符合自身**为什么**的生活方式。还有一种可能的原因是，挑战或损失会暂时令我们失去平衡。一旦我们找回平衡，便能发现我们**为什么**的本质一如往昔、未曾改变。

如果我没有为什么会怎样？

你是有**为什么**的，每个人都有。唯一的问题是，你是否愿意真正敞开心扉、卸下防备去寻找它。只要你对自己和他人都坦诚相待，便一定能找到自己的**为什么**。有的人或许目前还无法用完全贴切的语言去表达或润饰自己的**为什么**，但我们从未遇到过不得不告知对方你根本没有**为什么**这一噩耗的情况！

在经典钟形曲线中，早期使用者在左边，大多数人在中间，滞后者在右边。**为什么**也是类似的模式。一些人愿意且渴望了解自己的**为什么**。他们相信**为什么**的存在，愿意冒一点风险去发现它。还有一些人没有做好准备或不愿意承担找到自己**为什么**的风险。还有一些人，坦白说，是压根就不在乎自己有没有**为什么**。我们的目标不是设法说服那些没有准备好或压根不在乎的人。我们的目标是与那些受**为什么**理念激励，真心渴望找到自己**为什么**的人合作。

有糟糕的或邪恶的为什么吗？

就定义而言，**为什么**是积极的，是有推动发展之力的。它倡导为他人服务，为他人生活做出积极的贡献。那些给**为什么**披上毁灭性外衣的人则是选择用伤害他人、不敬他人或无益他人的结果（**做什么**）来表现自己的目标、理想或信念。我们做了成千上万场找到**为什么**工

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

作坊，从未发现谁的**为什么声明**暗示了该**为什么**只能用于糟糕或邪恶的目的。你以**为什么**的名义所做之事将决定他人如何看待你的行动。

为什么的内容为什么总是为他人服务？

这就要说到快乐与满足的区别了。快乐源自我们为自己所做之事，比如为自己买双新鞋或买部最新款的智能手机，这些事可以让我们体内的多巴胺水平快速飙升，产生快乐的感觉。但当这种快感逐渐消失，我们就需要做些别的事情或买些别的东西来实现下一次的多巴胺飙升。购物、慢跑、饮酒、划船等都有可能给我们带来短暂的快乐，但无法带给我们持久的满足。服务自己的快乐是真实的，但通常很短暂，但服务他人的满足却是经久不衰的。如果你对快乐的追求与对满足的追求失衡，就会出现问题。这个问题不仅仅是心理上的，还是生理上的。要进一步了解该主题，可以阅读西蒙的书《团队领导最后吃饭》（*Leaders Eat Last*）。

这些年来，我们遇到过许多这样的人，拿着高薪，过着金钱铺就的奢华生活，但并不真正感到满足，他们总觉得自己的生活缺了些什么。具有讽刺意味的是，最终能更好地服务于自己的人其实是那些以服务他人作为**为什么**，而非以服务自己作为**为什么**的人。归根结底，前者才能感受到最为深刻的满足。

我要如何才能让自己的为什么听上去与众不同呢？

该问题源自这样一种观点：所有人都处于相互竞争之中，因此，我们的**为什么**必须在某方面优于或至少不同于竞争对手的**为什么**。不过，若我们的竞争对手只有自己又会如何呢？若我们每天都是更好的自己，每天都在比昨天更好地践行自己的**为什么**又会如何呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当我们真正将自己与**为什么**，与带领我们找到该**为什么**的那些过往故事联系起来时，这个**为什么**是否与他人相同就不再重要了。它就是我们的，它对我们意义深远，它代表着最佳状态下的我们。

在首次听说**为什么**理念时，有的人会以为我们要谈论的是一个人身上与众不同的地方。事实上，**为什么**与发现你的竞争优势无关。即便你与最像你的竞争对手出于类似原因做起了同样的生意（无论是什么）也没关系，这甚至都算不上出人意料。不过，即使你们的**为什么**类似，你们为践行各自**为什么**而选择的指导原则、行为和行动（**怎么做**）也很有可能相去甚远。

换言之，你们都是独特的存在，但这份独特并不源于**为什么**本身，而是源于**为什么**与**怎么做**的结合。正式这个结合令你独一无二。

如果我现在的工作与我的为什么不一致，我是不是非辞职不可呢？

没有什么事情是我们非做不可的。关于这个问题的答案，简言之就是……可能吧。即便你的工作与你的**为什么**不一致，也并不意味着你必须抛弃现在的一切。我们不可能始终掌控自己所处的环境，但我们可以对自己出现的方式负责。你首先要做的应该是，每一天都能给身边的人带去积极的影响，尽可能以最好的方式践行你的**为什么**。如果你这样做了，就有可能出现向好的改变。

如果这样做没效果，那有一点很重要，你得记住我们的目标是将与自己有共同信念的人聚集到自己周围。如果这一点在你现在所处的环境中完全不可能实现，那么你就要做个选择了。你可以去主动寻找更符合自己**为什么**的工作，也可以设法物尽其用，利用好现有的环境。无论如何选择，你都要记得，前进（比如朝着一个让你可以获得

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

成功，可以践行**为什么**的环境前进）总好过逃避（比如逃避不适合你的环境）。

我的老板（或其他重要的人，比如姐妹或最好的朋友）确实需要参加找到为什么！我该如何让他们参加呢？

你觉得这个人将会从中获益，这种感觉有可能是对的，但找到**为什么**不应该是由你说服他们去做的事，而得是他们自己觉得这是对他们而言正确的事。你若想激励他们去找到自己的**为什么**，有一种方法就是践行自己的**为什么**。他们也许能看到你因为了解了**为什么**而获得的满足感，从而受到激励，主动选择参加。当然，他们也有可能看不到，也受不到激励，毕竟好马不能强按头。

我想要践行自己的为什么，但我目前的条件无法让自己处于最佳状态怎么办？

根据这句话，我们判断不出你觉得自己所缺少的是物质的还是非物质的东西，因此我们有两种回答。第一种：如果你的意思是，有某个物质的**做什么**是你践行**为什么**所必需的，那你就错了。没有谁是必须有了某个特定的工作、岗位、职称、技术或设备才能给世界带去自己希望看到的改变的。以莱特兄弟为例，与一些竞争对手相比，他们在设备、资金和教育水平方面都很不足，但他们有激情。最终，首次用飞机将人类送上天空的也正是他们这个从自行车店走出的团队。类似的故事不计其数，那些故事的主人公在可用资源上远逊于他人，但却完成了其他任何人都没能做到的事。这就是从**为什么**开始能够带给你的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当然，你也有可能在说某些非物质的东西，比如尚未满足的某种情感需要或关系需要。有时，我们身边的人并不知道我们真正需要什么，因此也很难满足我们的这些需求！若是如此，你应该与他们分享你的**为什么**，让他们知道你的情感需求或关系需求，以帮助你达到自己的最佳状态。

适用于组织

是不是越有地位或越吃香的行业，它们的为什么就越好？在找到为什么的过程中，难道不是这些行业的从业者分享出的故事更好吗？

一些人认为，从事医疗或慈善工作的团队能讲出更多或“更好”的故事来。但根据我们的经验，事实并非如此。真正能拉近人与人之间关系的，是人情味，在该练习中，你应该拿出来与大家分享的是有人情味的故事。在工作坊中，只要是对自己工作充满激情的人，几乎都能讲出很棒的故事。促进者的任务只是提供必要的帮助，即给他们提供足够的时间和空间，仔细聆听，帮助他们挖掘出故事的深层含义。

如果我们的产品与我们的为什么不一致，该怎么办呢？

如果我们销售的产品或服务与我们所相信的不一致，那它就是不可信的，对于这一点，我们的员工和顾客迟早会看到，更重要的是，他们会感觉到。彻底变更与**为什么**不一致的产品或服务也不一定就是好的选择。我们从未遇到过哪个组织是整个核心业务都与**为什么**不一致的。偶尔会有某样产品表现不佳，或某个部门感觉不太合适，这些现在都很好解释。我们会听到某人说：“怪不得没用呢，它与我们的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为什么不一致嘛。”或者“我知道这次收购为什么这么艰难了，我们走偏了”。有时候，停产某样不合适的产品，或让某个不合适的部门独立出去，是合理的做法。这样做的意义是将精力用在能产生最大积极影响的地方。

为什么可以是“要赚钱”吗？

不可以。我们都知道一些只为赚钱而存在的组织，但这并不是他们的**为什么**。“要赚钱”无助于任何更高级目标的实现，它只是个结果。将某种结果作为自己**为什么**的组织，往往不是一个工作的好去处。短期内，利润驱动型企业可能会领先于**为什么**驱动型的组织，但前者的成功是不可持续的。长远来看，他们无法获得忠诚、信任和创新，这些是有高级目标的组织才能做到的。

比如零售企业好市多（Costco），它始终坚持以人为本的**为什么**，收获了非常好的效果。好市多的**为什么**一直非常清楚，因此，它既是个工作的好去处，也能比其主要竞争对手沃尔玛旗下山姆会员商店盈利更多。在创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）去世后，沃尔玛的**为什么**就模糊了，管理层开始着眼于利润而非沃尔顿最初的**为什么**。这两家公司都很成功，但成功的差异一目了然：如果股东在沃尔顿去世那天投资了山姆会员商店的母公司沃尔玛，如今他们能赚到300%的回报，如果那天他们投资的是好市多，如今已能赚到800%的回报[(11)]了。

为什么理念不符合商界实际。你们难道不承认它是有点不准确，是不符合客观实际的吗？

如果你认为生物学[(12)]是“不准确的”，那我们就来仔细考虑一下这个不准确！**为什么**就是商界实际的核心。我们的决策是受感受驱使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的，这个感受（尽管不总是，但）有时也是有逻辑和理性支撑的。当道琼斯指数下跌时，常有报道称“市场情绪”低迷。“情绪”不是感受又是什么呢？证券股票交易利用的就是购买者对未来的感受。

举两个例子吧。2015年，数家汽车制造商被发现伪造机动车尾气排放检验结果，该事件削弱了大众对这些品牌长久以来的信任，因此它们的销量与市值都出现了暴跌，这是很合乎逻辑的。但另一个不太合乎逻辑的例子是，特斯拉的Model 3电动车在尚未投产时就收到了超过50万份订单，有的下单者别说驾驶特斯拉的汽车了，他们甚至连坐都没坐过。

我们公司很大，在数个国家拥有众多不同部门和产品线。运营部门与支持部门的为什么难道没有差别吗？

一个组织只有一个**为什么**。如果有人觉得自己被排除在**为什么**之外，那有可能是该**为什么声明**还不完善，要么是用词不完全正确，要么是该声明中仍然混有与某些员工无关的**做什么**。对一家公司而言，若遇此种情况，应该再周全思考、小心修改一下自己的**为什么声明**了。

也或许是时候花些功夫去寻找鸟巢**为什么**了。探索**为什么**中的**为什么**是让组织内子团体完善自己**为什么**的机会，这样的**为什么**将能激发出他们更大的共鸣。

我们可以为迎合顾客而调整自己的为什么吗？

在一次工作坊中，彼得听到有人说：“我们需要做的就是弄清楚所有顾客的**为什么**，然后让我们的**为什么**与之相符。”彼得心中立刻挥起了警示的红旗，你若听到此类言论也应如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为什么的强大影响力来源于它的真实性。一个组织若是企图将**为什么**编造成他们觉得客户会喜欢听的话，那无论是员工还是客户都不会上当。这是操控[13]。你的生意伙伴和工作伙伴都将察觉到其中的脱节，信任和忠诚（若存在过的话）会被削弱。遇到这种情况，企业常会通过打折或其他操控手段来说服客户和员工留下来。这样的做法短期内可能有用，但不可能长期奏效。

这并不是说以**为什么**为本的组织就不能有效运用市场营销手段。它当然可以！事实上，以**为什么**为本的市场营销会相当有效。一个组织的品牌打造会变成自己**为什么**的对外表达，会变成其企业文化的证明。

* * *

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

附录2
找到个人为什么的伙伴小贴士

对于任何已决定要以伙伴身份陪伴朋友或同事完成找到个人**为什么**过程的人，都需要本书的第3章和附录2，前者能让你了解如何控制该过程，后者是你的备忘录。若要成为一个有用的伙伴，下面快速总结了你会需要的最重要的小贴士和问题。

- **你的角色：**主动倾听者和笔记记录者。当对方分享自己故事时，你要快速记下这些故事中反复出现的观点、字词、短语和主题。最终，这些将构成一条金线，描绘出对方自然最佳状态下的样子。你的角色不是：心理治疗师、导师、顾问、问题解决者。
- **如何“主动倾听”：**眼神接触、用语言或非语言的方式告知对方你有在听、请他们更详细地描述该事件或他们在该事件中的感受。格外注意面部表情、肢体语言、长久停顿、语气变化和情绪状态（变得兴奋了、变得哽咽了）。尽可能将这些快速记录下来。
- **问出好问题的三种方式：**
    - **提开放性的问题，**即无法用“是”或“不是”来回答的问题。开放性问题是让对方来引导你。
    - **不要提以“为什么”开头的问题**。用“什么”来提问会更好。比如可以问“这个故事对你而言真正重要之处是什么”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

    - **静静地坐着**。如果对方被你的问题难住了，一时无法回答，你不要试图用其他的问题或建议的答案来打破沉默，静静等着就好。情绪是难以名状的，因此可能需要对方花一点时间去思考恰当的语言。

- **寻找黑暗中的一线光明**。你听到的故事有可能是悲伤的，甚或是恐怖的，但通过这些故事，你仍旧可以了解对方是什么样的人，对方可能有着怎样的**为什么**。利用自己局外人的角度，看看是否有对方可能没注意到的经验或教训。
- **特别注意对方在每一个故事中的贡献和影响**。每听一个故事，都要记下对方为他人做了什么，以及他们的付出对接受者产生的影响。如果对方没有主动提及这些信息，你要提问引出。
- **专注于感受**。在这些故事中，对方对发生之事的感受比到底发生了什么更为重要。
- **通过提问挖出故事中更深层次的含义和对方潜藏的感受。**下面是一些很有用的问题：
    - 事情发生时，你是什么感受？
    - 这个故事中还有谁，他们是如何影响你的？
    - 这段经历中你最喜欢的地方是什么？
    - 你之前很可能也有过这样的感受，那到底是什么令这个故事格外特别呢？
    - 这段经历对当时的你和后来的你有什么样的影响？
    - 这段经历给你的什么教训让你受用至今？
    - 你刚才说的“它真的令我很满足”（或任何其他的一般性表述）是什么意思？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 你说那件事令你很沮丧（或悲伤，或快乐，或心存怀疑）。但这种感受你很可能之前也有过。说说这一次的感受有什么特别之处能令你这么多年后依旧难以忘怀。
- 你有那么多的故事可以分享，**为什么**偏偏选中了这个故事在找到**为什么**的过程中来分享，它有什么特别之处？

笔记示例

事实

- 2010年协助过一个团队。
- 7年中负责招聘了团队的大多数成员。
- 她对所有人都非常了解，但该团队的许多成员都还没见过首席执行官。
- 不确定事情会如何发展，因此感到紧张不安。
- 希望可以通过这次经历让所有人更加团结。

含义

- 团结。
- 所有人都在一起。
- 让所有人在工作时都能安心对她来说意义重大。
- 有团队 / 家庭的感觉。
- 愉快（每个人都能做自己）。
- 觉得自己对团队有很大的责任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

- 喜欢看到人们自然而然地建立联系。
- 这很重要，因为她真的很关心每一个人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

附录3
找到团队为什么的促进者小贴士

对于任何已同意以促进者身份帮助组织、公司或团队完成找到团队**为什么**过程的人，都会需要本书的第4、第5章和附录3，前者能让你了解如何控制该过程，后者是你的备忘录。若要成为一个有用的促进者，下面是一些你会需要的最重要的小贴士和问题。

- **保密。**不要提前透露你将主持的工作坊会话的细节或性质，要保留到开场之前。如果参与者提前知道了他们将探讨什么，就会想得太多。
- **控制好“故事贪婪鬼”。**在找到团队**为什么**的过程中有一点至关重要，那就是要让小组内的每个人都有机会分享自己的故事。你要留心各小组内的互动。如果有人过于强势（高管常常出现这种状况），你要站出来，温和鼓励那些尚未开口的人说出他们的故事。
- **如果团队成员在汇报自己的故事时表现出了某种情绪，你要顺着这个情绪深挖下去。**让他们再仔细说说自己的感受，或者说说这个故事到底哪里激发出了如此强烈的反应。要直截了当。比如“是什么让你在这么多年后仍然能记得那名顾客的电话”。
- **不要提以“为什么”开头的问题。**虽然看似违反常理，但“什么”或“怎么”的问题确实比以“为什么”开头的问题更容易回答。
- **引导参与者避开无益于取得进展的语义争论。**比如“愉快真的是最好的词吗？我觉得我们应该用‘快乐’”。不要陷入

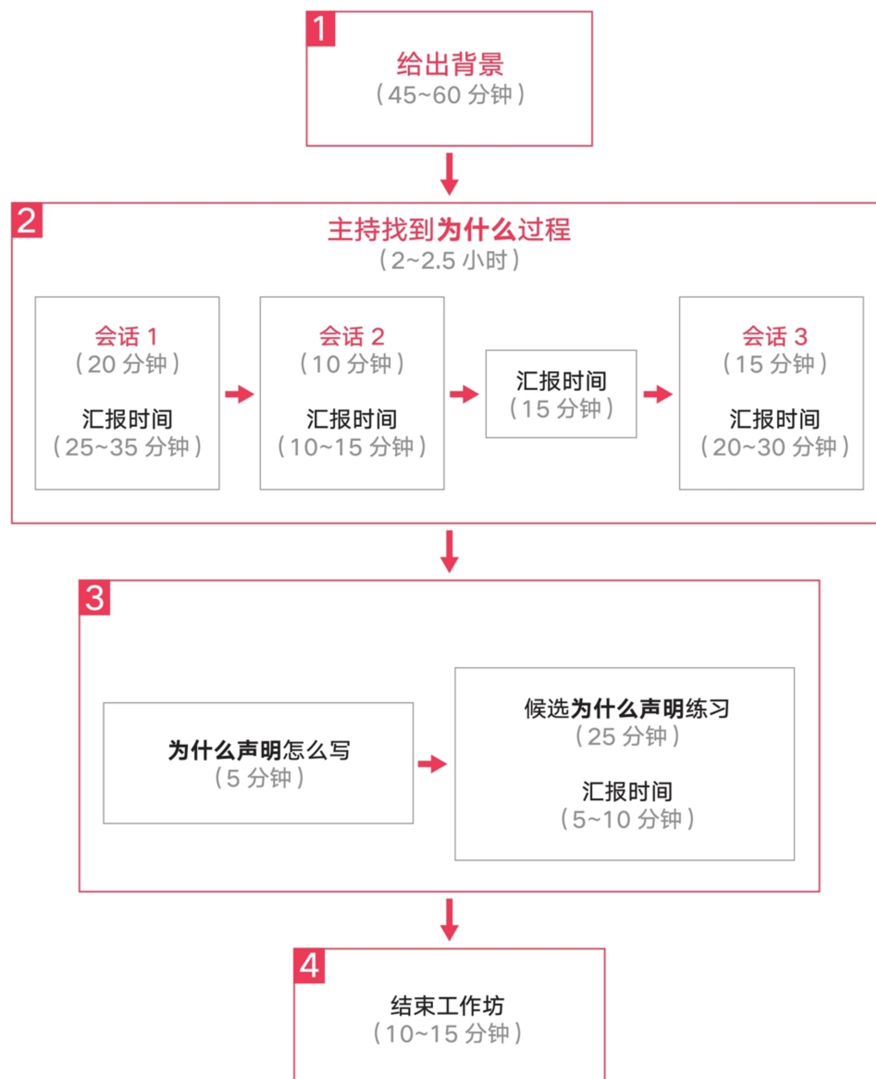
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

那样的虫洞中。提醒该小组，在这个环节，词典定义没有该故事所能激发出的普遍感受重要。

- **让参与者将精力集中于该团队是怎么做生意的，而非做什么生意。**有时，有的小组成员会说，他们的竞争对手做着和他们一模一样的事情。如果出现这种情况，你要将他们拉回到故事上来。他们与竞争对手的区别在于**怎么做**，而非**做什么**。
- **确保时间充足。**一场找到团队**为什么**工作坊至少需要4个小时。如果组织者要求你在更短时间内完成，要拒绝。不少于4个小时的时间保障是至关重要的。
- **确保会场布置妥善。**工作坊举办场地需要如下布置：
  - 空间足够大，方便参与者分成多个小组。
  - 要有一张摆放食物、饮料的桌子。
  - 空间私密且安静（比如，不能选放有复印机的房间）。
  - 提前布置好，将桌子推到后方墙边，椅子摆放成马蹄形。
  - 给各组提供支架式挂纸白板，另外也要给你自己准备3个支架式挂纸白板。

找到团队为什么工作坊

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

致谢

曾几何时，我们都以为自己写不到致谢部分了！长话短说，本书的前身是彼得在2013年所写的一份现场操作指南。戴维很喜欢这个指南，因此我们合作，进一步研究完善该指南中的方法。未来的某一天，我们会停下脚步，思索和回顾我们是如何一步一步地走到了这里——撰写一本内容全面的书。本书的创作极富挑战性，但也同样令人振奋，它就犹如一场冒险，跌宕起伏、出人意料。

书中分享的这些方法经历了成百上千场工作坊的打磨，请恕我们无法将参与这些工作坊的组织和个人一一列举出来。表面上看，他们似乎毫无共同点，行业不同、规模不同、商业模式不同，不过在我们看来，他们都属于同一类人，也就是早期使用者。他们早在我们将这一套流程完全弄清楚之前就主动参与了进来。若没有你们这些主动站出来打头阵的早期使用者，我们就不可能写出书中的这些内容来。

特别感谢为我们提供了例子和故事的所有组织，包括拉玛佐科公司、乌码软体集团公司、尴尬工作室（Studio Awkward）和美国西南航空公司等，有了你们的例子和故事，我们才能如此生动地呈现找到**为什么**的过程。还要特别感谢许多与我们在飞机上、酒吧里和其他任何地方闲谈过的人，包括钢材销售史蒂夫、艾米莉和托德，你们主动分享的故事启发了我们。

这本书的创作费了一些功夫，因为彼得在英国、戴维在犹他州、西蒙在纽约，更别提我们三人四处演讲的时间比待在家里的时间还要长！非常感谢我们各自的家人，我们待在家的时间本来就不多，还要将如此宝贵的时间用于本书的撰写和修改，但在此过程中，你们给予了我们无比的耐心、包容、热爱和支持。

文字就像管弦乐队中的乐器一样，若没有好的编排就毫无意义了。因此，我们非常感谢企鹅兰登书屋的专业团队（他们中的一些人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

还帮我们去掉了几处不一致的笔记），他们是Adrian Zackheim、Merry Sun、Will Weisser、Victoria Miller、Tara Gilbride、Daniel Lagin、Lisa D’Agostino、Matt Giarratano、Tess Espinoza和Eric Nelson。我们还要特别感谢一下Portfolio出版社，感谢他们在我们一边摸索一边创作本书时所给予的耐心和支持。

还有几位我们也想点名感谢一下。非常坦率敢言的编辑让·哈勒姆（Jenn Hallam），是你让我们专注于本书的创作，而且从不吝啬给予我们所需的一切反馈。朱迪·科因（Judy Coyne），是你看似毫不费力地将我们三人的不同声音融合为一。本书的设计和布局来自法拉·阿西尔（Farah Assir）和埃拉诺·汤普森（Elanor Thompson）的创意，没有你们，这本书不会如此通俗易懂。还要特别感谢莫妮克·赫尔斯特伦（Monique Helstrom）和莫莉·斯特朗（Molly Strong），多亏了你们对我们集体行程的精心安排，我们才能（以虚拟或真人面对面的方式）共聚在同一空间里。

我们观点与想法的最终成型亦得益于一些密友和同事所提供的反馈与信息，其中包括斯蒂芬·谢德列茨基（Stephen Shedletzky）和更大的“从**为什么**开始”团队，我们在巴里－韦米勒领导力学院（Barry-Wehmiller Leadership Institute）的朋友们，以及西蒙·马歇尔（Simon Marshall）。我们尤其感谢所有花费时间、精力去测试书中方法是否可行的人们：罗尼特·弗里德曼（Ronit Friedman）、莎伦·马斯（Sharon Mass）和柯伦·佩莱德（Keren Peled）为艾力维森学院（Elevation Academy）主持了一场工作坊，玛格丽特·奥尔古德（Margaret Allgood）、阿莱西娅·希尔科特（Aletheia Silcott）和谢里尔·格里斯（Cheryl Grise）则是引导考克斯汽车（Cox Automotive）库存解决团队完成了这一发现之旅。迈克尔·雷丁（Michael Redding）和杰弗里·贝鲁安（Jeffrey Beruan）也在检验该过程是否有效的过程中发挥了极其重要的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

最后想特别介绍一下我们的挚友金·哈里森（Kim Harrison）。金负责我们整个团队的日常指导。若没有她无与伦比的眼界和洞见，没有她最强有力的凝聚众人的能力，没有她对“从**为什么**开始”运动始终如一的奉献，这本书就不可能存在。她就是这么杰出，我们都非常爱她。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

译者后记

我并不是一名新人译者，但写译者后记，还是头一遭。刚接到这个提议时，其实内心很不安，害怕写得不好，会辜负作者，辜负为本书译本出版付出过努力的所有人。但又很感激子涵编辑的邀约，让我能有这样一次宝贵的机会，以“我”的身份，与素未谋面的你直接对话。

我是译者，亦是读者，我希望这是一次读者与读者间的交流。我想谈谈自己的感受，且怀抱一丝期盼，或许能与你有所共鸣。

本书开篇就介绍了三位作者的身份和经历，我便不再赘言。思绪繁杂，考虑多日，我总结了三个问题，就从这三个角度来与你聊一聊吧。

我为什么会对这本书感兴趣？

作者对本书的定位是“实用指南”，我若考虑选购这类书，必定是有想解决而无法解决的问题或困惑。比如我有拖延症，就会去找有关时间管理和提高自制力的书。再比如，我想整理房间，但不知从何下手，就会去找有关整理的书。而对这本书感兴趣，是因为我发现自己缺乏持久的动力与热情。我会在完成一些事情时感到快乐，但这种快乐总是短暂的，我想知道，该如何熬过快乐与快乐之间漫长的迷茫，如何更积极、更主动地生活。

我为什么相信它？

从内容上说，本书是很有说服力的，它的三位作者都是演讲经验丰富、口才出众、逻辑严密之人。比如西蒙·斯涅克，他的演讲在TED.com网站上的累计播放量排名第三，这绝对是十分惊人的成绩了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不过，作为曾经的理科生，我更相信科学依据、统计数据这类实实在在的东西。

首先，在第1章中，作者就给出了科学依据——“黄金圈的工作原理与我们大脑的工作原理是一一对应的”，将黄金圈的三个层次与具有相应功能的脑区一一联系了起来。

其次，本书虽没有直接给出统计数据，比如他们究竟主持过多少场工作坊，培训过多少家企业、多少个个人，但书中有大量生动、详实的例子。他们也有提到自己赴世界各地演讲，与许多个人及企业密切合作的经历。

因此，我愿意相信书中的内容是有切实根据的，是值得信任的。

我为什么推荐它？

主要有四个原因：

一、核心概念少且彼此关联。“实用指南”通常都会概括出一些原则，但有的书动辄给出十条八条，且相互之间缺乏联系，无意中加重了记忆的负担，且易混乱，若记不清楚，执行的效率自然会打折扣。本书的核心概念就是黄金圈及其三个层次：**为什么**、**怎么做**和**做什么**。数量少且彼此关联，至于有何关联，第1章给了一幅简单的插图，清晰明了。

二、可操作性强。作为“实用指南”，归根结底是个工具，要方便读者用起来。有的书会花费大量篇幅解释理念背后的原理，论证其理念的正确性。但“正确”不代表有“可操作性”，一如西蒙在描述他过往经历时提到的，在他陷入低谷时，周围的人给了他很多正确的建议，比如“做你喜欢的事”“要有热情”，但那些建议对他毫无帮助，因为完全不具备可操作性。就像我们常说的，道理都懂，但很难做到。本书正是解决了“如何做到”的问题，不仅给出了具体的步

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

骤，还划分了角色和职责，给出了每一步的建议时长。针对可能的人数变动，给出了多种方案，增强了灵活性与参考性。

三、来源于大量实践，能提供有用的帮助。我们可能都有经历过，在演讲、答辩或比赛之前，预设了一堆别人会问的问题，但只猜中了一部分。不过，在这些场合，我们都是听了对方提问后再回答的，而书不同，无法等到读者提问了再来回答，但若答非所问，又无法为读者提供有价值的借鉴与有用的帮助。因此，“实用指南”到底有多实用，就要看它能猜中读者多少心思。虽说人与人之间千差万别，但总有共性，要尽可能多且准确地找出共性，就必须有庞大的样本，而庞大的样本必定来自大量的实践。本书作者从业多年，合作过各行各业、不计其数的企业与个人，且有团队可以集思广益，因此“他们知道人们在寻找**为什么**的过程中会遇到什么问题和阻碍”，能够有针对性地给出解决方案（比如文中及文末的避雷、小贴士，附录中的“常见问题”）。至少对我而言，这些内容确实给了我很多启发，解决了我的很多困惑。

四、贴近生活，能引起共鸣的解释。本书对概念与观点的解释都十分贴近生活，因此通俗易懂，易于引发共鸣，比如对“快乐”与“满足”的对比：快乐与满足之间的差别就是喜欢和爱之间的差别。比如说我们的孩子，我们并不是时时刻刻都喜欢他们的，他们总有调皮捣蛋讨人厌的时候，但我们对他们无时无刻的爱是毋庸置疑的。再比如说我们的工作，我们并不是每天都能从工作中得到快乐，但只要从事这份工作能让我们觉得自己正在为比个人私利更伟大的事业而奋斗，它就能让我们每天都感到满足。

最后，祝福大家都能找到自己的**为什么**，在这个充满无常与艰辛的世间，获得独属于你的持久满足。

orzbook.com

石雨晴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2019年7月7日夜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

未来，属于终身学习者

我这辈子遇到的聪明人（来自各行各业的聪明人）没有不每天阅读的——没有，一个都没有。巴菲特读书之多，我读书之多，可能会让你感到吃惊。孩子们都笑话我。他们觉得我是一本长了两条腿的书。

——查理·芒格

互联网改变了信息连接的方式；指数型技术在迅速颠覆着现有的商业世界；人工智能已经开始抢占人类的工作岗位……

未来，到底需要什么样的人才？

改变命运唯一的策略是你要变成终身学习者。未来世界将不再需要单一的技能型人才，而是需要具备完善的知识结构、极强逻辑思考力和高感知力的复合型人才。优秀的人往往通过阅读建立足够强大的抽象思维能力，获得异于众人的思考和整合能力。未来，将属于终身学习者！而阅读必定和终身学习形影不离。

很多人读书，追求的是干货，寻求的是立刻行之有效的解决方案。其实这是一种留在舒适区的阅读方法。在这个充满不确定性的年代，答案不会简单地出现在书里，因为生活根本就没有标准确切的答案，你也不能期望过去的经验能解决未来的问题。

湛庐阅读App：与最聪明的人共同进化

有人常常把成本支出的焦点放在书价上，把读完一本书当作阅读的终结。其实不然。

时间是读者付出的最大阅读成本
怎么读是读者面临的最大阅读障碍
“读书破万卷”不仅仅在“万”，更重要的是在“破”！

现在，我们构建了全新的“湛庐阅读”App。它将成为你“破万卷”的新居所。在这里：

- 不用考虑读什么，你可以便捷找到纸书、有声书和各种声音产品；
- 你可以学会怎么读，你将发现集泛读、通读、精读于一体的阅读解决方案；
- 你会与作者、译者、专家、推荐人和阅读教练相遇，他们是优质思想的发源地；
- 你会与优秀的读者和终身学习者为伍，他们对阅读和学习有着持久的热情和源源不绝的内驱力。

从单一到复合，从知道到精通，从理解到创造，湛庐希望建立一个“与最聪明的人共同进化”的社区，成为人类先进思想交汇的聚集地，与你共同迎接未来。

与此同时，我们希望能够重新定义你的学习场景，让你随时随地收获有内容、有价值的思想，通过阅读实现终身学习。这是我们的使命和价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

湛庐阅读App玩转指南

湛庐阅读App结构图：



三步玩转湛庐阅读App：



App获取方式：
安卓用户前往各大应用市场、苹果用户前往App Store
直接下载"湛庐阅读"App，与最聪明的人共同进化！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

使用App扫一扫功能，
遇见书里书外更大的世界！



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

湛庐CHEERS

延伸阅读

《指数型组织》

◎ 《指数型组织》是一本指数级时代企业行动手册。作者奇点大学创始执行理事萨利姆·伊斯梅尔归纳了指数型组织的11个强大属性，并提出了建立指数型组织的12个关键步骤。

◎ 为什么小米、海尔和阿里巴巴能进入“指数型组织世界100强”名单？“独角兽”Uber、Airbnb、谷歌等知名企业是如何指数化自己的组织的？



使用“湛庐阅读”App，
“扫一扫”获取本书更多精彩内容。

ISBN 978-7-213-06921-5



《指数型组织实施手册》

◎ 《指数型组织实施手册》是管理经典《指数型组织》的实践篇，这本书就像一本路线导览图，告诉你把握机遇的正确时机，指导你带领组织进行全公司范围的变革。而这场变革，甚至关乎生死存亡。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 本书详细讲解了创建一个新的指数型组织和将现有的组织转型升级为指数型组织的两套为期10周的冲刺方案，大到整体的方案介绍、转型时遇到的种种挑战，小到每一周每一天的具体任务、所用的工具、参考的书目，你都能在书中找到答案。





《远见》

◎ 奥美互动全球首席执行官布赖恩·费瑟斯通豪在《远见》中，向我们展示了职业生涯中3个截然不同但相互关联的阶段，教会我们如何不断储备职场燃料以创造长期的成功。

◎ 《远见》提供了实用的练习、工具和案例，带你重新思考和评估你的技能、时间和职场投资方向。远见思维帮助我们利用新方法寻找工作，平衡工作与生活，规划职业生涯的45年。





《人生十二法则》

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

◎ 现代人欠缺的，不是知识，而是实现的能力，更准确地说，是付诸行动的心理素质。在《人生十二法则》中，著名心理学家乔丹·彼得森的将人类数千年来哲学思考、神话故事中的精神财富与心理学、生物学、神经科学等学科的前沿研究相结合，用12条最基本的人生法则，为千禧一代找到摆脱人生困境的方法。

◎ 读懂十二条法则，你就能解决人生80%的不如意。面对十有八九不如意的人生，我们真正需要的，不是虚伪的励志、空洞的安慰，而是严父近乎残酷的苛责教诲，唯有了解规则、真知、历史与前沿科学中蕴含的真理，你才有能力面对人生的每一场困斗。



---

(1) 为什么存在于宏观和微观层面。企业有自己的为什么，每个部门或团队也有自己的为什么，每个个人也有自己的为什么。机会是确保正确的人能在正确的公司内就职于正确的岗位。这一理念被称为“鸟巢为什么”，将在第4章详述。

(2) 苹果公司的广告语是“不同凡想”（Think Different）。——译者注

(3) 最佳伙伴应是天生具有好奇心的人，这一特质会让他们善于聆听和追问。与那些自认为已经对你十分了解的人相比，想要进一步了解你的人几乎总能问出更刨根问底、更出人意料和更思虑周全的问题。

(4) 鸟巢为什么始终服务于整个公司的核心为什么，绝不会与之竞争。

(5) 如果组织的创始人不止一个，就选那个为公司制订愿景的人。一家公司通常都是由两个或更多合伙人共同创立，一个负责制订愿景，一个（或多个）负责公司的具体创建。欲知详情，可参见《从“为什么”开始》一书的第12章。

(6) 如果你对“尾巴摇动狗”这个主题感兴趣，可参见《从“为什么”开始》一书的第7章。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

(7) 大象陷阱为国际象棋术语，指在后翼弃兵不接受（Queen's Gambit Declined）时，针对白方设下的陷阱。——译者注

(8) 危险警报！危险警报！：一旦知道了自己的为什么，你可以选择每天都去践行它。意思就是，你要始终如一，做到言行一致。如果你常常说一套做一套，就会丧失他人对你的信任。我们的行动有两种结果，要么增加、要么减少别人对我们的信任和忠诚。当我们的言行与信念一致时，就是在充分践行自己的为什么了。你会选择践行自己的主张吗?

(9) 欲了解关于该主题的更多信息可阅读《从“为什么”开始》的第7章。

(10) 欲了解关于“断层”的更多信息可阅读《从“为什么”开始》的第12章。

(11) 欲了解为什么如何更有利于收益的更多信息可阅读《从“为什么”开始》的第12章。

(12) 欲了解为什么生物学的更多信息可阅读《从“为什么”开始》的第4章。

(13) 欲了解关于操控对启发的更多信息可阅读《从“为什么”开始》的第5章。